



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A IMPORTÂNCIA DOS VALORES DE MARCA PARA O
PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DA GERAÇÃO
MILLENNIAL – CASO DE ESTUDO: IKEA PORTUGAL

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação - Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Bárbara Filipa Santos Côrte

Faculdade de Ciências Humanas

Junho de 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A IMPORTÂNCIA DOS VALORES DE MARCA PARA O PROCESSO DE
DECISÃO DE COMPRA DA GERAÇÃO *MILLENNIAL* – CASO DE ESTUDO:
IKEA PORTUGAL

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação -
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Bárbara Filipa Santos Côrte

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Junho de 2023

Resumo

A geração Y ou *millennials*, nascida aproximadamente entre 1980 e 2000, teve um impacto significativo na forma como os indivíduos compram produtos e interagem com as marcas. Nativos digitais e impulsionadores pela procura de um mundo melhor, esta geração alterou o comportamento de compra, levando ao crescimento do *e-commerce* e à adaptação das empresas. Esta trata-se da geração preocupada com o planeta e com o futuro que conseguiu com que as empresas sejam honestas e abertas acerca dos seus produtos, processos e valores, estando estes mais propensos a apoiar marcas que priorizam a responsabilidade social, a sustentabilidade e as práticas éticas. Cada vez mais os valores possuem uma relevância indispensável para as empresas. Os valores da marca representam as crenças e os princípios que esta defende e têm um impacto significativo nas perceções dos consumidores sobre uma marca e seu comportamento em relação a ela. As marcas que possuem valores alinhados com os dos seus consumidores, que defendem a responsabilidade ambiental, as práticas éticas e o impacto social captam o consumidor *millennial* e conseguem a sua lealdade. Por consequência, tornou-se essencial que as marcas procurem compreender o comportamento do consumidor e os fatores que afetam a sua decisão de compra, pretendendo compreender se os valores de uma marca são relevantes para esta tomada de decisão. Assim, a presente investigação teve como primordial objetivo estudar se a perceção dos valores da marca IKEA pelos seus clientes portugueses da geração Y afetam o seu processo de decisão de compra.

Foi utilizada uma metodologia mista que incorporou um método qualitativo – análise documental das distintas plataformas da marca, internas e externas, tal como entrevistas exploratórias a três representantes de três departamentos distintos da IKEA Portugal – e um método quantitativo – aplicação de um inquérito por questionário aos consumidores *millennials* da marca IKEA Portugal que contou com uma amostra de 402 inquiridos.

Os principais resultados revelaram que os valores da marca IKEA são efetivamente um fator determinante na tomada de decisão de compra do consumidor *millennial* português, dando destaque aos valores que incentivem a uma boa relação qualidade-preço e defendam a sustentabilidade, responsabilidade social e o apoio às comunidades.

Palavras-chave:

Cultura Geracional; Geração *Millennial*; Comportamento do Consumidor e *prosumer*; Decisão de Compra; Marketing; Valores das Marcas.

Abstract

Generation Y or millennials, born roughly between 1980 and 2000, had a significant impact on how individuals buy products and interact with brands. Digital natives and drivers of the search for a better world, this generation has changed purchasing behaviour, leading to the growth of e-commerce and the adaptation of companies. This is the generation concerned with the planet and the future that has managed to get companies to be honest and open about their products, processes and values, which are more likely to support brands that prioritize social responsibility, sustainability and ethical practices. Values are increasingly more important for companies. Brand values represent the beliefs and principles that the brand stands for and have a significant impact on consumers' perceptions of a brand and their behaviour towards it. Brands that have values aligned with those of their consumers, that defend environmental responsibility, ethical practices and social impact capture the millennial consumer and achieve their loyalty. Consequently, it has become essential for brands to seek to understand consumer behaviour and the factors that affect their purchase decision, intending to understand whether the values of a brand are relevant to this decision-making.

Thus, the main objective of this investigation was to study whether the perception of the values of the IKEA brand by its Portuguese customers of the generation Y affects their purchase decision process.

A mixed methodology was used that incorporated a qualitative method – documental analysis of the brand's different platforms, internal and external, as well as exploratory interviews with three representatives from three different departments of IKEA Portugal – and a quantitative method – application of a questionnaire survey to consumers of the IKEA Portugal brand, which had a sample of 402 respondents.

The main results revealed that the values of the IKEA Portugal brand are effectively a determining factor in the Portuguese millennial consumer's purchase decision-process, highlighting the values that encourage a good quality-price relation and defend sustainability, social responsibility, and support for the communities.

Keywords:

Generational Culture; Millennial Generation; Consumer behaviour and prosumer; Buying decision; Brands; Marketing; Brand Values.

Agradecimentos

Por vezes tudo o que precisamos é de saber que existem pessoas do nosso lado.

Aos meus pais por tornarem esta oportunidade possível e por me apoiarem sempre!

Ao meu irmão, por estares sempre lá e seres o meu porto de abrigo.

Ao meu namorado, por tudo. Por todo o apoio incondicional, carinho e por acreditares sempre em mim, até quando não acredito em mim mesma. Sei que posso enfrentar qualquer coisa contigo a meu lado!

Ao Professor Nuno Goulart Brandão, pela contínua orientação, disponibilidade e auxílio constante ao longo de todo este processo. Isto teria sido impossível sem si, o meu mais sincero obrigada!

A toda a maravilhosa equipa de Comunicação da IKEA Portugal, que sempre me apoiou e ajudou a crescer! Aprendi imenso com cada elemento e não há palavras para agradecer tudo o que fizeram por mim! Quero agradecer à Cláudia por me ensinar que a liderança é sinónimo de amabilidade, força e simpatia; à Alina por seres a minha confidente e *cheerleader* sempre; à Inês por seres o meu porto seguro e a definição de “amor” em pessoa, e à pequena Leonor, a mais recente adição à família IKEA; ao Diogo por seres a alma da festa e me mostrares que a vida são dois dias e que felicidade não deve esperar para amanhã; ao João por seres essa bola de positividade e tornares o dia a dia mais leve e feliz para todos os que te rodeiam; à Cristina por todos os conselhos, carinho e apoio “de mãe” constantes; e por último mas definitivamente não menos importante, à Maria João, que ilumina qualquer sala apenas por entrar nela. Obrigada por sempre teres visto potencial em mim que nem eu sabia que tinha, e por me ajudares a acreditar em mim e nas minhas capacidades! Não podia ter pedido uma melhor mentora e exemplo, obrigada!

Índice

Introdução	1
Capítulo I – O Marketing e Marcas	4
1. Marketing 5.0: do marketing tradicional à importância do consumidor, da era digital e das tecnologias emergentes.....	4
1.1. Definição de conceito e a sua evolução até ao digital	4
1.2. A Era da Economia Digital e do Marketing Colaborativo	6
1.3. As Novas Tecnologias: o próximo passo em direção a um mundo mais automatizado	10
2. Identidade e Imagem das Marcas.....	14
2.1. A Identidade de Marca e o Posicionamento	14
2.2. A Imagem de Marca e a Reputação	18
3. Valores das Marcas	20
3.1. <i>Brand Equity</i> : criação de valor e de efeitos positivos	20
3.2. Modelos de Construção do Valor das Marcas	22
Capítulo II - Comportamento do Consumidor	30
1. Da Sociedade de Consumo à Sociedade de Hiperconsumo.....	30
2. O Consumidor do Século XXI: ativo, exigente e informado.....	33
2.1. O <i>Prosumer</i> : o consumidor participativo.....	34
3. O Comportamento do Consumidor relativamente às Marcas	38
3.1. As distintas tipologias de Comportamento de Compra	39
3.2. Agentes influenciadores do Comportamento do Consumidor.....	42
3.3. O Processo de Decisão de Compra do Consumidor	47
3.4. Modelos Clássicos de Avaliação do Processo de Decisão de Compra.....	50
Capítulo III - Cultura Geracional e Processo de Decisão de Compra da Geração <i>Millennial</i>	54
1. A Cultura Geracional	54
1.1. As distintas Gerações e os seus Comportamentos de Compra	54

1.2. O impacto da Cultura Geracional na relação com as Marcas	60
2. Os <i>Millennials</i>	64
2.1. A Geração da Era Digital e da Tecnologia	68
2.2. Fatores para o processo de tomada de decisão de compra dos <i>Millennials</i>	69
Capítulo IV - Caraterização da Organização e Memória Descritiva do Estágio	73
1. Caraterização da Organização.....	73
1.1. A IKEA - Grupo Ingka	73
1.2. Apresentação do Objeto de Estudo: a IKEA Portugal.....	80
2. Memória Descritiva do Estágio	82
Capítulo V - Metodologia	86
1. Objetivos e Problemática em Estudo	86
2. Estratégia Metodológica	86
2.1. Dados Exploratórios.....	88
2.2. Dados Primários.....	95
3. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação.....	96
4. Constructo Metodológico.....	98
4.1. Variáveis da Investigação	99
4.2. A Questão de Investigação e o Constructo Metodológico.....	105
5. Limitações do Estudo.....	106
Capítulo VI – Caso de Estudo: IKEA Portugal	107
1. Apresentação de Resultados	107
1.1. Análise dos Dados Exploratórios	107
1.2. Análise dos Dados Primários.....	133
2. Reflexão aos Resultados da Investigação	167
2.1. Variáveis do Processo de Decisão de Compra	169
2.2. Variáveis da Avaliação da Perceção dos Valores da marca IKEA.....	171
2.3. Variáveis de Fatores de Influência para o Processo de Decisão de Compra	180

2.4. Variável de Alteração do Processo de Decisão de Compra.....	192
Conclusão.....	195
Referências Bibliográficas.....	198
Anexos.....	217

Índice de Figuras

Figura 1: Prisma hexagonal da Identidade de Marca de Kapferer (2008:183).....	16
Figura 2: Identidade e Imagem	18
Figura 3: Modelo de Brand Equity de Aaker (1991:270).....	23
Figura 4: Modelo de Customer-Based Brand Equity por Keller (2001:7).....	26
Figura 5: Fatores que influenciam o comportamento do consumidor	42
Figura 6: Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow (1943)	44
Figura 7: Modelo do Processo de Decisão de Compra	47
Figura 8: Modelo de Nicósia (1966).....	51
Figura 9: Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991)	52
Figura 10: As Cinco Gerações e a Evolução do Marketing.....	62
Figura 11: Estrutura do Grupo Ingka	73
Figura 12: Evolução do logótipo da IKEA	74
Figura 13: Modelo de valores-base das marcas de serviços em ação	82
Figura 14: Modelo do Processo de Decisão de Compra.....	100
Figura 15: Modelo de Brand Equity de Aaker (1991:270).....	101
Figura 16: Modelo de Customer-Based Brand Equity por Keller (2001:7).....	101
Figura 17: Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991)	102
Figura 18: Modelo de valores-base das marcas de serviços em ação	103
Figura 19: Modelo de Avaliação Metodológico das Variáveis em Análise e Relação entre as mesmas.....	168

Índice de Tabelas

Tabela 1: Os Quatro Tipos de Comportamento de Compra	40
Tabela 2: Análise arredondada da distribuição da Geração Y em todo o mundo.....	64
Tabela 3: Número de Millennials em Portugal em comparação com a População Total	65
Tabela 4: Distribuição dos valores pelos responsáveis.....	91
Tabela 5: Questões da entrevista direcionadas para a Responsável de Com&Ins (Design de Interiores) e respetivos valores da IKEA Portugal	92
Tabela 6: Questões da entrevista direcionadas para a Responsável de Sustentabilidade e respetivos valores da IKEA Portugal.....	93

Tabela 7: Questões da entrevista direcionadas para a Responsável de Comunicação Interna e respectivos valores da IKEA Portugal.....	94
Tabela 8: Dimensão da Amostra.....	97
Tabela 9: Tamanho da Amostra de acordo com a margem de erro determinada	98
Tabela 10: Relação entre os fatores de influência do processo de decisão de compra dos millennials, os valores da IKEA Portugal com as bases do Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991).....	103
Tabela 11: Constructo Metodológico.....	105
Tabela 12: Análise das respostas referentes à primeira questão do questionário "Como é que contribui, no seu trabalho diário, para criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas?"	112
Tabela 13: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Diferente com um propósito”.....	114
Tabela 14: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Consciência de custos”.....	117
Tabela 15: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Simplicidade”.....	119
Tabela 16: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Cuidar das pessoas e do planeta”.....	120
Tabela 17: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Renovar e melhorar”	123
Tabela 18: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “União”	125
Tabela 19: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Liderar pelo exemplo”.....	128
Tabela 20: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Delegar e assumir responsabilidade”	130
Tabela 21: Análise das respostas referentes à primeira questão do questionário “Na sua opinião, defende que os valores da marca têm peso na decisão de compra do consumidor?	132
Tabela 22: Relação entre os valores da IKEA Portugal com as bases do Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991) e a sua influência no Processo de Decisão de Compra.....	181

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Millennials com curso acima do Ensino Secundário.....	65
Gráfico 2: Idade	134
Gráfico 3: Género	134
Gráfico 4: Habilitações Académicas.....	135
Gráfico 5: Localização Geográfica	135
Gráfico 6: Conhece a IKEA?	136
Gráfico 7: Costuma comprar, ou já comprou, produtos da marca IKEA?.....	137
Gráfico 8: Costuma comprar produtos de mobiliário e decoração?	137
Gráfico 9: Loja preferencial para comprar produtos de mobiliário e decoração	138
Gráfico 10: Principal critério para escolha de uma marca de mobiliário e decoração	139
Gráfico 11: Importância da opinião de amigos ou familiares na decisão de compra de produtos de mobiliário e decoração (escala de importância de 1 a 5)	139
Gráfico 12: A IKEA é a primeira marca de mobiliário e decoração do mercado que me recordo	140
Gráfico 13: Considera-se leal à IKEA?	141
Gráfico 14: “Os produtos ou serviços da IKEA Portugal correspondem definitivamente às minhas expectativas” (escala de concordância de 1 a 5).	141
Gráfico 15: “Comparativamente às marcas concorrentes, os produtos e serviços que a IKEA Portugal oferece têm mais qualidade” (escala de concordância de 1 a 5).	142
Gráfico 16: "Sei que posso contar com a IKEA Portugal para produtos e serviços com consistência na sua qualidade" (escala de concordância de 1 a 5).....	143
Gráfico 17: Sentimento em relação à IKEA	143
Gráfico 18: O que sente em relação a outras pessoas que também são clientes da IKEA?...	144
Gráfico 19: "Como definiria a relação que tem com a IKEA?".....	145
Gráfico 20: "Das seguintes visões de marca colocadas abaixo, qual acredita que seja a da IKEA?".....	146
Gráfico 21: Afirmações acerca do objeto de estudo, numa escala de concordância de 1 a 5	147
Gráfico 22: Valores associados à IKEA Portugal.....	149
Gráfico 23: Valores da IKEA são praticados habitualmente na rotina da empresa (escala de concordância de 1 a 5)	150
Gráfico 24: Afirmações em relação os distintos valores da IKEA	152

Gráfico 25: "O facto da IKEA procurar diariamente novas formas de surpreender e motivar mudanças positivas no mundo é um fator determinante para a minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	156
Gráfico 26: "O facto da IKEA estar a trabalhar para que eu possa obter os seus produtos com preços baixos é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	157
Gráfico 27: "O facto da IKEA preferir a simplicidade, seja na sua comunicação ou na observação da burocracia como um inimigo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	158
Gráfico 28: "O facto da IKEA estar a trabalhar para cuidar do planeta, por exemplo através da escolha de materiais sustentáveis e da procura pela oferta de um serviço de entrega com zero emissões, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	159
Gráfico 29: "O facto da IKEA estar a trabalhar para apoiar comunidades e grupos vulneráveis, como vítimas de violência doméstica e refugiados, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	160
Gráfico 30: "O facto da IKEA estar a trabalhar para promover a igualdade, diversidade e inclusão, dentro e fora da IKEA, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	161
Gráfico 31: "O facto da IKEA estar a trabalhar para encontrar melhores formas de ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	162
Gráfico 32: "O facto da IKEA promover internamente a união, trabalhando cada departamento todos os dias para objetivos em comum, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	163
Gráfico 33: "O facto da IKEA considerar valores pessoais acima de experiência na contratação, apostando nas pessoas e na crença de que estas conseguem liderar pelo exemplo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	164
Gráfico 34: "O facto da IKEA dar autonomia aos seus colaboradores desde o início do seu percurso profissional e fazer investimento nestes para que cresçam, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".	165
Gráfico 35: A importância dos valores da marca IKEA Portugal para as decisões de compra dos inquiridos (escala de importância de 1 a 5)	166

Introdução

Os valores das marcas possuem cada vez mais impacto e relevância para o consumidor, afetando a forma como a marca é percebida e, conseqüentemente, selecionada. Por valores das marcas podemos compreender o “interesse central da promessa da marca aos consumidores”, as crenças fundamentais que uma empresa defende (Chip, 1997 in Li & Sun, 2015). Estes devem ser orientados para a marca e não para o produto, de forma que possam ser formadas fortes ligações entre a marca e o consumidor, revelando-se estes como uma *reason why* de obtenção da marca. Atualmente, os consumidores colocam a sua lealdade nas marcas que acreditam serem de confiança e relevantes, estando mais predispostos a pagar preços *premium* por produtos que lutam pelas suas crenças e que demonstram responsabilidade ambiental, comportamento ético e impacto social (Carr, 2021; Bond, 2021).

A geração Y ou *Millennials*, nascidos entre 1980 e 2000, foi a primeira geração a crescer com o atual mundo digital. Conhecidos pela sua rápida adaptação tecnológica, aceitação social, defesa da diversidade, educação e mente aberta, estes tendem a questionar as normas estabelecidas e a procurar a validação através dos seus pares. Os *millennials* priorizam uma vida repleta de histórias acima dos bens materiais e têm a tendência de se casar mais tarde do que as gerações anteriores, procurando concentrar-se na paternidade e na educação proporcionada aos seus filhos. Defensores do ambiente e da procura por um futuro melhor, estes jovens começaram a exigir mais e mais das marcas, consumindo as que se provem dignas da sua lealdade e que trabalhem diariamente em prol de um bem maior (Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Costin, 2019; Deloitte, 2022; Merck, 2022a; Merck, 2022b).

Desde a sua criação, a IKEA tem no seu *core* oito valores – tais como, “diferente com um propósito”, “consciência de custos”, “simplicidade”, “cuidar das pessoas e do planeta”, “renovar e melhorar”, “união”, “liderar pelo exemplo” e “delegar e assumir responsabilidade” - que os acompanham em todas as suas organizações ao nível mundial e que são experienciados diariamente e vividos fielmente, tanto na relação entre colaboradores e tomadas de decisão, tal como na própria escolha de materiais e *design* de produtos.

Tendo em consideração a relevância interna dos mesmos, através desta investigação procura-se compreender se os valores de uma marca – neste preciso caso da IKEA Portugal – efetivamente afetam o processo de decisão de compra, mais especificamente dos consumidores

da geração *millennial* residentes em Portugal. Tal torna-se relevante para a IKEA de forma a ter a oportunidade de compreender o impacto que os seus valores possuem no consumidor da geração Y a nível nacional, tal como permite aprofundar um tema que atualmente ainda se encontra na sua fase inicial de debate ao nível nacional.

O presente estudo tem como sua temática “A influência dos valores organizacionais de uma marca no processo de decisão de compra do consumidor”, possuindo três como primordiais objetivos de investigação: i) identificar os valores da IKEA Portugal; ii) perceber a importância dos valores da marca IKEA Portugal para os consumidores da geração *millennial*; e iii) compreender o comportamento de compra de mobiliário e decoração da IKEA Portugal pelos consumidores *millennials*.

O presente trabalho de investigação pode ser dividido em três grandes secções, integrando nas mesmas um total de seis capítulos: a revisão de literatura, que acarreta três capítulos – I) O Marketing e as Marcas; II) Comportamento do Consumidor; III) Cultura Geracional e Processo de Decisão de Compra da Geração *Millennial*; apresentando-se o capítulo IV como a descrição do estágio realizado e apresentação do objeto de estudo; o capítulo V alusivo à metodologia; e o capítulo VI alusivo ao caso de estudo.

No capítulo I “O Marketing e as Marcas”, pretendeu-se compreender a evolução do conceito de marketing, desde os seus primórdios à atualidade e como o digital e a inteligência artificial vêm modificar o mercado e gerar uma globalização comunicacional entre os diversos públicos, alterando por completo a aplicação do marketing. Para além disto, foi realizada uma pesquisa aprofundada acerca da identidade e imagem das marcas, de forma a demonstrar a importância do *branding* e da gestão das marcas para o seu sucesso, enfatizando a necessidade de criar uma identidade única e de compreender a perspetiva do consumidor para se posicionar de forma correta e auxiliar os consumidores na resposta às suas necessidades. Em adição, ocorreu um foco no *brand equity* e foram apresentados os paradigmas e modelos para a compreensão do mesmo, com o objetivo de enfatizar que uma gestão de marca com sucesso envolve tanto fatores tangíveis quanto intangíveis que exigem constantemente uma forte ligação ao cliente.

No capítulo II “Comportamento do Consumidor”, procurou-se investigar o consumidor atual e a sociedade de hiperconsumo em que este se insere, identificando as tipologias do comportamento de compra e avaliando o processo de decisão de compra do consumidor, revelando que a grande maioria do consumidor atual é *prosumer*, um progresso feito e ao qual tanto a sociedade quanto as empresas não pretendem retroceder.

No capítulo III intitulado de “Cultura Geracional e Processo de Decisão de Compra da Geração *Millennial*” começou-se por analisar de forma geral as diversas gerações e as suas relações com as marcas, descobrindo o que as caracteriza e diferencia entre si, pretendendo aprofundar a geração Y, a basilar em estudo nesta investigação. Os *millennials* ou geração Y são a geração que cresceu juntamente com a tecnologia e que teve a oportunidade de experienciar um pouco dos dois mundos: o real e o virtual. Defensores do ambiente e preocupados com o futuro, pretendeu-se compreender os aspetos essenciais para a sua tomada de decisão e relação com as marcas.

No capítulo IV “Caraterização da Organização e Memória Descritiva do Estágio” foi realizado um enquadramento da marca em estudo, apresentando desde a sua história aos seus valores, em estudo nesta investigação. Foi também neste realizada a memória descritiva do estágio realizado com a IKEA Portugal entre 2021-2022.

No capítulo V “Metodologia”, determinou-se a questão de investigação a ser colocada, que indaga se “a perceção dos valores da marca IKEA pelos seus clientes portugueses da geração *Millennial* afetam o seu processo de decisão de compra?”. Para além disto, estabeleceu-se a estratégia metodológica a ser aplicada nesta investigação. Foi aplicado um método misto, integrando assim uma metodologia qualitativa - na qual foi realizada uma análise documental e três entrevistas exploratórias a três departamentos distintos da IKEA Portugal; e uma metodologia quantitativa que se tratou da aplicação de um inquérito por questionário aos consumidores *millennials* da IKEA Portugal, que deteve uma amostra significativa de 402 inquiridos.

Com o intuito de apurar os resultados obtidos neste estudo, no capítulo VI “Caso de Estudo: IKEA Portugal”, foram analisados de forma mais minuciosa os dados recolhidos através da metodologia, desde os dados exploratórios qualitativos aos dados primários quantitativos. E, no final, na conclusão, respondeu-se à questão em estudo, bem como traçaram-se pistas de investigação futuras.

Capítulo I – O Marketing e Marcas

1. Marketing 5.0: do marketing tradicional à importância do consumidor, da era digital e das tecnologias emergentes

1.1. Definição de conceito e a sua evolução até ao digital

O conceito de marketing tem evoluído continuamente ao longo dos anos, adaptando-se incansavelmente aos novos avanços tecnológicos com que é confrontado, sendo que a previsão seja de uma contínua adequação segundo os consumidores e o mercado em que se enquadra. O marketing está em todo o lado, “mais do que um lago ou uma floresta, é a paisagem das nossas vidas modernas” (Godin, 2018:8). Segundo Kotler & Armstrong (2016:29), o marketing trata-se de “envolver (...) e gerir relacionamentos lucrativos com os clientes” procurando “criar valor para [os mesmos], a fim de capturar valor [destes] em troca”.

Ao longo dos anos, o marketing evoluiu ininterrompidamente através da passagem por cinco fases distintas até ao presente momento, do Marketing 1.0 ao 5.0. O pensamento do marketing focou-se inicialmente na gestão do produto (anos de 1950 e 1960), na gestão de clientes (anos de 1970 e 1980) e na gestão da marca (décadas de 1990 e 2000), consagrando ao longo destes anos conceitos como o Marketing Mix, por Neil Borden (1895-1980) (Borden, 1984) e os 4 Ps do Marketing por Jerome McCarthy (1928-2015) (Kotler et al., 2011). Com a chegada do novo milénio novas tecnologias e necessidades emergiram e a criação de uma oferta e uma cultura empresarial que refletissem os valores humanos tornaram-se a exigência do mercado (Kotler et al., 2011; Kotler et al., 2017). Todavia, em 2020, as empresas foram confrontadas com uma inesperada pandemia provocada pela COVID-19 ou SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome* ou Síndrome Respiratória Aguda Grave) – Coronavírus – 2), uma “doença infecciosa causada pelo recentemente descoberto coronavírus” (World Health Organization, 2020) que revolucionou e acelerou o crescimento do mundo digital e tecnológico drasticamente (LaBerge et al., 2020; Galvin et al., 2021; Dhasarathy et al., 2022). Alterando assim, não somente as necessidades do consumidor, mas o contexto económico, social e ambiental dos diversos países (FitzGerald et al., 2022; Nicola et al., 2020; Abrams et al., 2022; Viola & Nunes, 2022; Earthzine, 2021; Mofijur et al., 2021), sendo que “o futuro pertencerá as empresas que coloquem a tecnologia no centro das suas perspetivas, capacidades e [...] liderança” (Galvin et al., 2021).

Acredita-se que a filosofia do marketing passou por cinco variados ciclos nas empresas: o Marketing 1.0 orientado para produtos e vendas, com um foco industrial extremo e de essência tática; a era da informação e de natureza estratégica, demarcada no Marketing 2.0, que era centralizada no consumidor e na sua satisfação. O Marketing 3.0, que focou-se nos valores e no impacto positivo na transformação do mundo. O Marketing 4.0 que surge como uma consequência natural do Marketing 3.0, amplificando o foco no consumidor e na sua jornada de compra, moldando-se ao percurso do cliente na economia digital e na defesa e conscientização do seu percurso. E, numa última vertente, o Marketing 5.0 que se concentra na tecnologia que imita o ser humano como entrega de valor na jornada do consumidor (Kotler et al., 2011; Kotler et al., 2017; Kotler et al., 2021).

A afirmação de Henry Ford: “O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto” representava o Marketing 1.0, ou a era do marketing centrado no produto. O Marketing 1.0 foi demarcado pela era industrial, no qual o seu principal objetivo tratava-se de servir o mercado em massa, procurando padronizar e reduzir ao máximo os custos de produção (Kotler et al., 2011).

O Marketing 2.0 tinha por base a tecnologia de informação. Com os avanços tecnológicos constantes, o consumidor detém um grande poder sobre o mercado, com um acesso automatizado à informação, o que o torna mais instruído e exigente para com o mesmo, e conseqüentemente, leva a que o valor do produto seja definido pelo próprio cliente. A segmentação de mercado e o desenvolvimento de produtos para um mercado-alvo específico são exigências do novo profissional de marketing. O consumidor acaba por se encontrar numa posição superior de poder e de resposta às suas necessidades e desejos. O Marketing 2.0, definido como a era orientada para o cliente, procurava chegar ao coração e à mente do consumidor (Kotler et al., 2011).

O Marketing 3.0 trata-se da era voltada para os valores, demorando aproximadamente 70 anos para ocorrer uma evolução do marketing centrado no produto para o conceito de centralidade humana (Kotler et al., 2011; Kotler et al., 2021:15). O consumidor é um ser que enfrenta uma mudança contínua e, cada vez mais, devido ao acesso à informação e à constante necessidade de ser uma peça essencial na transformação do mundo globalizado num local melhor, estes procuram empresas que, através da sua missão, visão e valores, respondam às suas “necessidades de justiça social, económica e ambiental” (Kotler et al., 2011:4). Procuram “não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem” (Kotler et al.,2011:4). O Marketing 3.0 procura complementar o marketing emocional com o marketing do espírito humano, considerando que os consumidores

se tratam de seres humanos completos que possuem necessidades que têm de ser respondidas: um “ser humano pleno: com mente, coração e espírito” (Kotler et al., 2011:4). Tendo tal em consideração, as empresas constroem a sua diferenciação através dos seus valores, procurando não apenas acarretar lucros, mas igualmente fornecer soluções para alguns dos mais complexos problemas sociais e ambientais do mundo (Kotler et al., 2021:15). O Marketing 3.0 completou assim o marketing tradicional, apresentando-se como a última fase num ciclo de “servir os clientes intelectualmente (1.0), emocionalmente (2.0) e espiritualmente (3.0)” (Kotler et al., 2021:16).

Em resposta natural à continuidade da evolução, com o avanço das tecnologias e da entrada numa era de economia partilhada, ocorre uma convergência entre o marketing digital e o tradicional, resultando numa necessidade por opções mais personalizadas e serviços que alcançam o consumidor num formato mais pessoal e único (Kotler et al., 2017:19). Pois “quanto mais sociais somos, mais queremos coisas que são feitas apenas para nós” (Kotler et al., 2017: XV). O Marketing 4.0 destaca-se pela harmonia na conexão *online* e *offline* entre empresa-cliente, fortalecendo o envolvimento com os seus públicos através dos distintos formatos, sendo um dos seus objetivos a constante adaptação à jornada do consumidor à economia digital (Kotler et al, 2017:53).

Recentemente abordado e referido como Marketing 5.0, esta abordagem reflete a centralização e utilização das tecnologias que procuram reproduzir o ser humano, como a realidade aumentada (RA) e realidade virtual (VR), para criar um valor acrescido na jornada do consumidor (Kotler et al., 2021). Graças à inteligência artificial e recursos a *big data* é possível providenciar as oportunidades certas aos clientes correspondentes, personalizando as estratégias de marketing para cada um e sugerindo opções de compras considerando o seu passado de *e-commerce* e compras em loja física, tal como permitindo a compreensão de *insights* essenciais para a produção de produtos e serviços que respondam a necessidades atuais (Kotler et al., 2021:6-7). Assim sendo, é significativo que a “humanidade [prevaleça] o foco central do Marketing 5.0” (Kotler et al., 2021:8).

1.2. A Era da Economia Digital e do Marketing Colaborativo

As tecnologias da informação possibilitam que ocorra uma globalização comunicacional, na qual os indivíduos, independentemente de onde se encontrem

geograficamente, conseguem colaborar entre si. Nesta nova onda tecnológica, dissipada desde o início do ano 2000, participam quatro “grandes forças: computadores e telemóveis baratos, internet de baixo custo [,] fonte aberta” (Kotler et al., 2011:5) e a transformação do armazenamento e desenvolvimento digital na *cloud* (van Ark, 2016:3). Segundo Scott McNealy, CEO da Sun Microsystems, o surgimento desta nova onda tecnológica demarca a era da participação na qual os indivíduos “criam e consomem notícias, ideias e entretenimento”, transformando os consumidores em *prosumers* (McNealy em Kotler et al., 2011:7).

As inovações tecnológicas têm vindo a afetar de forma contrastante a economia e o mercado. Para novos entrantes, como a Netflix (Brooks, 2022) ou a Amazon (Guarascio et al., 2022; Brooks, 2022), o digital foi um impulsionador para as suas origens e prospeção positiva crescente, contudo para outros foi a causa de uma disrupção completa no setor, levando-os à falência, como a Blockbuster (Kotler et al., 2017:45). Estas constantes revoluções tecnológicas permitem que inevitavelmente ocorram alterações e mudanças nas opções de produtos e serviços disponibilizados ao consumidor, levando a que as próprias novidades acabem como opções nostálgicas do passado. O iTunes da Apple, um software que permite descarregar, ouvir e organizar mais de 70 milhões de músicas, inicialmente foi uma revelação que substituiu os conhecidos CD's e vinis e colocou-os compactados para uma regular e fácil utilização do seu conteúdo, contudo este foi igualmente superado com o surgimento do Spotify e o seu modelo de *streaming* musical (Kotler et al., 2017:45; Brooks, 2022). Tendo em consideração o quão rapidamente o mercado pode alterar-se, torna-se crucial que estes grandes concorrentes auxiliem as pequenas e médias empresas a serem reconhecidas e descobertas pelos clientes, aumentando enigmaticamente o seu valor e impacto, como o concretizado pelos serviços web da Amazon (AWS), uma empresa internacional de tecnologia, da qual a Amazon Índia assumiu o “compromisso de digitalizar 10 milhões de pequenas e médias empresas indianas até 2025” permitindo até ao momento, exportações no valor de três biliões de dólares e apoiando a criação de quase um milhão de empregos; ou da Amazon Austrália, auxiliando na transformação digital das *startups*, empresas e setor público australiano (The Fintech Times, 2021; Australian Trade and Investment Commission, 2022).

Apesar dos inúmeros resultados positivos dos avanços tecnológicos em diversos setores, como o *e-commerce*, transportes (com o surgimento dos veículos autónomos), educação (oportunidades de estudo por método *online*), saúde (registo de histórico médico digital e inovação tecnológica na saúde) e interações sociais, como as redes sociais (Kotler et al., 2017:45), estes acarretam igualmente diversas desvantagens. No *e-commerce* a impossibilidade de testar os produtos antes da compra, a falta de contacto pessoal e de

abordagem em loja, os problemas de pós-compra e entrega, tal como a falta de segurança cibernética, criam uma experiência arriscada para os clientes (Taher, 2021). Nos veículos autónomos o aumento de custos do carro para os seus usuários é exorbitante, acrescentando igualmente problemas chave na sua condução como a falta de um *software* à prova de falhas e consequentemente, a ocorrência de acidentes desnecessários e possivelmente fatais, até ao processamento lento dos sensores, que idealmente deveriam ter a capacidade de detetarem situações imprevistas e diferenciarem os níveis de gravidade dos distintos cenários (Krasniqi & Hajrizi, 2016). Na saúde a interação impessoal e digital com o paciente, os riscos de segurança cibernética de dados e a frustração e disponibilização reduzida de tempo por parte do serviço médico para a sua adaptação tecnológica, são alguns dos aspetos que genericamente dificultam a execução de medicina por método digital (AIMS education, 2019; Cox, 2019; Galen Data, 2021; Salto, 2021). Na educação, apesar da motivação para aprendizagem *online*, os alunos são confrontados com diversos obstáculos, como a falta de comunicação entre o docente e os alunos, incompletas orientações e sessões práticas, baixas competências tecnológicas e dificuldade no próprio acesso à internet ou na obtenção de uma internet com falhas reduzidas (Khan et al., 2021:389-390). E, por último, as redes sociais têm sido associadas, dependendo da sua forma de utilização, a sintomas de depressão, solidão, isolamento e ansiedade por parte dos seus utilizadores, demonstrando ser essencial por vezes afastar-se do *online* e focar-se no espectro da vida *offline* (Johnson, 2020; Lup et al., 2015; Matook et al., 2015).

A ascensão dos media sociais, um dos impulsionadores desta nova onda tecnológica, levou a divisão dos mesmos em duas categorias distintas: os *medias sociais* expressivos, como os *blogs*, Twitter, YouTube, Facebook e outros sites de *networking* social; e os *media sociais* colaborativos que acarretam sites como Wikipedia, Rotten Tomatoes e Craigslist, que se tratam de *softwares* de fonte aberta, sendo desenvolvidos de forma colaborativa (Kotler et al., 2011:7). Tal significa que o indivíduo comum poderá desenvolver conteúdo para os sites referidos e contribuir para a partilha pública de informação. Segundo Kotler et al. (2011), os *marketers* já não possuem total controlo sob as suas marcas, competindo de momento com o poder coletivo dos consumidores (Kotler et al., 2011:10) e originando uma necessidade por uma colaboração entre ambos para a criação de produtos e serviços que tenham em consideração os *insights* do mercado e a mente do consumidor (Kotler et al., 2011:10). Esta cocriação é cada vez mais acentuada e essencial para responder às necessidades do consumidor, um dos principais objetivos do marketing.

Desta forma, o marketing colaborativo, ou seja, “o processo de trabalhar em conjunto com os clientes para criar valor nas trocas de marketing” (Sawhney, 2001:44), torna-se uma das ideias chave que demarca a produção em resposta ao consumidor e utilizador. Através desta participação ativa, ocorre uma interdependência entre as empresas e os consumidores, permitindo maximizar os benefícios mútuos, e “[exigindo] que as empresas pensem em colaborar com os clientes e torná-los parte integrante das atividades de marketing da empresa”, contrariamente ao marketing relacional que “exige que as empresas pensem em se relacionar com os clientes” (Sawhney, 2001:44). Todavia Shani & Chalasani (1992) definem o marketing relacional como “um esforço integrado para identificar, manter e construir uma rede com consumidores individuais e fortalecer continuamente a rede para benefício mútuo de ambos os lados, por meio de contactos interativos, individualizados e de valor agregado por um longo período de tempo” (Shani & Chalasani, 1992 in Sheth et al., 2015:121), relacionando de alguma forma estes dois conceitos do marketing colaborativo e marketing relacional.

Os consumidores gostam de expressar as suas opiniões acerca das suas experiências de compra, dos produtos obtidos e das próprias marcas, principalmente se estas forem negativas, porque sabem que a sua crítica e avaliação detém cada vez mais impacto sob as marcas, poder fornecido e intensificado pelas redes sociais. O marketing colaborativo permite cooperar com os clientes e com a sua disponibilidade para impactarem as marcas que utilizam diariamente, através da difusão das suas opiniões, possibilitando a maximização dos benefícios para ambas as partes. Através deste processo, as empresas têm a oportunidade de obter sugestões valiosas por parte do próprio utilizador e igualmente beneficiam do resultado do poder da *word-of-mouth*, gerando conversações espontâneas entre empresa-consumidor e consumidor-consumidor. Numa atualidade em que os clientes estão menos dispostos a fazer compromissos relativamente à qualidade dos produtos e serviços utilizados, “as empresas [procuram colaborar] cada vez mais com os clientes em processos de marketing, vendas e suporte” (Seth et al., 2015:126) considerando que se trata da forma mais prudente de acompanhar as alterações das suas expectativas e influenciá-los no seu percurso (Sheth & Sisodia, 1995 in Seth et al., 2015:126).

Como previsto por Kotler et al. (2011), o contínuo avanço dos *media sociais* expressivos acarreta consigo a realidade da influência de certos consumidores sob outrem, seja nas suas opiniões como nas suas experiências, demonstrando que, cada vez mais, os *media sociais* são o contínuo futuro das comunicações com o consumidor (Kotler et al., 2011:7-9). Para além disto, cada vez mais as opções de *networking* social, como o Facebook e Instagram, permitem armazenar dados e *insights* relativamente ao consumidor e através da compreensão

dos mesmos, é possível a criação de perfis e melhores abordagens de comunicação (Kotler et al., 2011:9). Todavia, tal poderá não ser interpretado da melhor forma por parte dos públicos. O documentário "The Social Dilemma", revelou que "a manipulação do comportamento humano para o lucro está codificada nas (...) empresas [como Facebook, Twitter, Instagram e outras] com precisão maquiavélica" (Girish, 2020). Estes *media sociais* expressivos incentivam à sua constante utilização através de métodos como o *scroll* e o surgimento de variadas notificações, para além da utilização privada de informações, não apenas para previsão, mas para influenciar as ações do usuário através da recomendação personalizada de produtos e serviços, "transformando usuários em alvos fáceis para publicitários e propagandistas" (Girish, 2020).

Em consequência da pandemia provocada pela COVID-19 (World Health Organization, 2020), as tecnologias avançaram e modificaram-se, intensificando estas ações. Entre 2019 e 2021 as redes sociais cresceram exponencialmente, com o TikTok com a maior prestação, crescendo 38% mundialmente (Statista, 2022). Para além disto, 44% dos indivíduos em todo o mundo passaram mais tempo nas redes sociais, uma revolução digital em resposta às obrigatoriedades do confinamento obrigatório (Statista, 2020).

1.3. As Novas Tecnologias: o próximo passo em direção a um mundo mais automatizado

Atualmente integrar as novas tecnologias nos negócios não se trata apenas de uma opção, tornando-se um requisito para impactar e alcançar o público-alvo, influenciando futuramente através de estratégias de marketing, a modelos de negócio e até pela compreensão dos comportamentos do consumidor (Davenport et al., 2019). O surgimento da pandemia provocada pela COVID-19 veio transtornar "todas as nossas vidas, as nossas economias e as nossas sociedades" (Hu & Lee, 2020:1), obrigando a uma digitalização dos negócios e a um choque de procura e não de oferta (Kotler et al., 2021; Meyer, Prescott & Sheng, 2022).

Segundo Kotler et al. (2021) o Marketing 5.0 refere-se à "aplicação de tecnologia humanizada (abordagem humanizada das tecnologias - por imitação do ser humano) de forma a criar, comunicar, cumprir e potenciar valor em todo o percurso do cliente" (Kotler et al., 2021:19). As opiniões divergem e o debate acerca da utilização de inteligência artificial (IA) quotidiana no futuro é uma temática que causa fricção entre autores e figuras públicas. Segundo

o CEO do Facebook, Mark Zuckerberg “a IA irá desbloquear uma enorme quantidade de coisas positivas, seja a ajudar a identificar e curar doenças, a ajudar os carros a conduzir com mais segurança, a ajudar a manter as nossas comunidades seguras” (Bhardwaj, 2018), em contraste com o defendido por Elon Musk, o CEO da Tesla e da Space X, que detém uma enorme preocupação para com os avanços desta área “é capaz de muito mais do que quase qualquer pessoa na Terra, e a taxa de melhoria é exponencial (...) acho que o perigo da IA é muito maior do que o perigo das ogivas nucleares” (Russell, 2018).

Segundo o pai da inteligência artificial, John McCarthy, esta pode ser definida como “a ciência e engenharia de fazer máquinas inteligentes (...), relacionado à tarefa similar de usar computadores para entender a inteligência humana, mas a IA não precisa de se limitar a métodos biologicamente observáveis” (McCarthy, 2007:2). Alan Turing considerava a inteligência artificial como qualquer computador que fosse capaz de passar o Teste de Turing, que consistia num jogo que integrava três participantes, um humano, um computador e um juiz humano, que comunicavam separadamente através de comunicação texto, sendo o teste passado se o juiz humano não fosse capaz de distinguir o humano do computador (Turing, 1950; Schuett, 2019). Esta acarreta expressões direcionadas especificamente para a área que são de essencial conhecimento para uma melhor compreensão e aplicação das mesmas nos negócios atuais. O processamento de linguagem natural (PLN ou NLP em inglês) é interpretável como “uma gama de técnicas computacionais teoricamente motivadas para analisar e representar textos que ocorrem naturalmente em um ou mais níveis de análise linguística com a finalidade de obter processamento de linguagem semelhante ao humano para uma variedade de tarefas ou aplicações” (Liddy, 2001). A palavra “*chatbot*”, ou conselheiros artificiais (AAG em inglês) (Tintarev et al., 2016) está intrinsecamente ligada ao PLN, referindo-se a programas de computador que recorrem à linguagem natural e que podem ser configurados para falar com utilizadores humanos, auxiliando-os nas suas decisões, os chamados de assistentes digitais acionados por voz, como a Siri (Assefi et al., 2015; Kepuska & Bohouta, 2018) e Alexa (Kepuska & Bohouta, 2018), ou baseados em texto e aplicados em plataformas para resposta instantânea (Sheehan, Jin, & Gottlieb, 2020).

A operacionalização da inteligência artificial é cada vez mais trivial, podendo ser compreendida em distintos negócios e utilizações diárias. A assimilação de padrões de compra para uma futura recomendação de compra de produtos (e.g. Graeff & Harmon, 2002) ou de distribuição de informação, focada nos perfis de *clusters* específicos são ações comuns e chave para a diferenciação das empresas em *e-commerce* e meios digitais, com os objetivos de segmentar e procurar interpretar mais aprofundadamente as possíveis relações ocultas entre

produtos, para vendê-los repetidamente ou apresentar produtos e serviços similares de categoria para realização de venda cruzada (e.g. Netflix) (Kotler et al., 2021:19-20). Uma outra implementação, conjugada com processamento de linguagem natural, surgiu com os desafios da subida de custos e da ambição pela automatização e rápido processamento de respostas ao público, com a utilização de *chatbots* nos serviços de apoio ao cliente (Kotker et al., 2021:21). O fornecimento de uma experiência digital através de aplicações que permitem aos consumidores testar os produtos oferecidos pela empresa antes de os obterem definitivamente, como o IKEA Place, com o uso de sensores e IoT; e até o uso de *Machine Learning* (ML) para a interpretação de conversações entre consumidores nas redes sociais para compreensão de características e melhoramentos possíveis ambicionados pelos clientes com a utilização de algoritmos (Kotler et al., 2021:20).

Um dos grandes objetivos possíveis com a utilização de tecnologia, trata-se da criação de uma nova experiência para o consumidor (*customer experience* (CX) na abreviatura em inglês) procurando, com o auxílio de profissionais de marketing interpretar os motivos subjacentes às ações do cliente, os *insights* do processo de decisão de compra, colocando cada um dos intervenientes na tarefa que permite um maior retorno de valor (Kotler et al., 2021:22-23).

A contínua adesão às redes sociais e ao exponencial crescimento do *e-commerce* por parte dos públicos, devido a diversos acontecimentos (como a pandemia), tal como do constante aumento da relevância dos *analytics*, demonstram a migração dos consumidores para o meio digital. A tecnologia permite armazenar as pegadas digitais dos consumidores, remetendo a uma direta fonte de informação acerca dos *insights* essenciais a extrair de cada indivíduo, permitindo a criação de perfis individuais e especializados acerca do consumidor; através dos *analytics* é possível prever o resultado de uma campanha ou lançamento de produto sem prejudicar efetivamente a marca, prevendo padrões de anteriores ações para recomendar possíveis melhoramentos futuros, de forma a ser possível alcançar o público. A Internet das coisas auxilia os negócios na ligação entre o digital e o espaço físico, facilitando a experiência *omnichannel*, e personalizando o contacto do cliente que vai às lojas; com o auxílio e utilização das ferramentas de inteligência artificial e processamento de linguagem natural os *marketers* e trabalhadores podem focar-se no desenvolvimento da abordagem e rumo do negócio, enquanto que estas ferramentas ocupam tarefas de menor valor e de maior simplicidade, como questões simples de apoio ao cliente. A tecnologia permite igualmente testar o mercado e obter validação real acerca de produtos e serviços, sem ser necessário criar os mesmos de raiz, algo relevante considerando que as preferências dos consumidores estão sob constante alteração, reduzindo a

oportunidade dos negócios e colocando pressão nos mesmos para se manterem relevantes (Kotler et al., 2021:25-27).

Os contrastes entre gerações, a polarização da prosperidade, o fosso digital e a igualitária acessibilidade à tecnologia são desafios que as marcas enfrentam num mundo digital (Kotler et al., 2021:35-54). Todas as gerações têm distintas preferências e relações com os produtos e serviços disponíveis no mercado. Influenciadas pelos diferentes ambientes socioculturais e experiências pessoais e históricas com as quais cresceram, as prioridades e exigências feitas ao mercado por cada geração são distintas, e conseqüentemente a forma de comunicação e de alcance das mesmas igualmente o será. Apesar de existir uma compreensão comum das necessidades de cada geração, a maioria das empresas não têm a capacidade de responder a todas estas, procurando focar-se apenas em duas ou três gerações consoante os produtos que possuam em portefólio. Com a constante pressão por parte das Gerações Y e Z sob as empresas para o desenvolvimento de novos produtos e implementação de novas características, tal como a sua influência em gerações mais velhas como os *Baby Boomers* e Geração X, que apresentam mais poderosos recursos e disponibilidade para compra, as marcas são confrontadas com dois grandes objetivos chave: “maximizar a criação de valor no presente e começar a posicionar as marcas para o futuro” (Kotler et al. 2021:37).

Atualmente somos confrontados com uma polarização decorrente nos diversos aspetos da vida humana, desde ideologias a estilos de vida e mercados, em consequência da lacuna entre as classes sociais antagónicas, os ricos e os pobres.

Existe um esforço excessivo sobre os recursos existentes no meio ambiente, sem contabilização e consideração acerca de gerações futuras, definindo as abordagens a temáticas como a igualdade de género e cidades inteligentes às classes mais altas da sociedade, enquanto o acesso a saneamento básico e alimentação são as prioridades do homem comum, impedindo a mudança e alcance das massas. A tecnologia poderá auxiliar na alteração de paradigma, todavia considerando que esta apresenta custos elevados é importante que esta não seja somente acessível a indivíduos com uma educação superior e altos cargos de forma que as equipas cresçam com as empresas e não percam os seus empregos. A disparidade de oportunidades de emprego reflete que, cargos e salários de alto valor tal como os empregos e salário de baixo valor estão em processo de expansão, enquanto os intermédios apresentam dificuldades, encontrando emprego com remunerações mais baixas do que o expectável para os cargos. Países desenvolvidos, confrontados com a globalização e possibilidades noutros países, permitem às empresas a permutação de oportunidades de cargos de baixo valor para o exterior, tal como da automatização da produção através da tecnologia existente, dizimando empregos

e possibilidades, procurando nos seus países apenas cargos de alto valor para a exportação. Desde o crescimento do minimalismo e da procura por produtos de melhor qualidade com o objetivo de reduzir a sua pegada carbónica, ao consumismo descabido por classes médias e médias altas com a aspiração de assemelhar-se às classes altas. Estes comportamentos levam, conseqüentemente, à igual polarização dos mercados, nos quais os indivíduos apostam furtivamente em produtos de luxo ou produtos de baixo valor, levando ao desvanecer e às dificuldades de relevância do segmento médio (Kotler et al., 2021).

A realidade é que os avanços tecnológicos apresentam diversas vantagens e desvantagens, todavia, apesar das impensáveis possibilidades “a humanidade deve continuar a ser o foco do Marketing 5.0”, tratando-se apenas de uma ferramenta que auxilia o processo de decisão de compra (Kotler et al., 2021:22).

2. Identidade e Imagem das Marcas

2.1. A Identidade de Marca e o Posicionamento

Um conceito que vagueia por entre os tempos, todavia que outrora não detinha a expressão e necessidade que detém atualmente: o *branding*. O pai do *branding* hodierno, David Aaker define a identidade de marca como um conjunto ímpar de associações de marca que o estratega de marca aspira criar ou manter (Aaker, 1991). Já Wheeler (2013:4), afirma que “a identidade da marca é tangível e apela aos sentidos. Pode vê-la, tocá-la, segurá-la, ouvi-la, vê-la mover-se. A identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna acessíveis grandes ideias e significados”. Todavia é necessário muito mais do que *branding* para construir uma marca, sendo essencial “gerir (...) [os diversos] pontos de contacto (desde produto ou serviço à gestão de canais, à publicidade, ao site na Internet, ao *word-of-mouth*, a ética da organização, etc.) de forma integrada e focada”, pois a coerência torna-se a chave do sucesso comunicacional (Kapferer, 2008:2). Cada vez mais é basilar compreender a importância da identidade e posicionamento para as marcas.

Segundo Kapferer (2008:178) “o posicionamento de uma marca é um conceito chave na sua gestão, pois baseia-se num princípio fundamental: todas as escolhas são comparativas”. Logo, a identidade expressa as raízes da marca, as características tangíveis e não tangíveis desta, tudo o que a torna única e diferente, “dentro de um domínio de valores e benefícios precisos”, exatamente por tal é mais estável e duradoura (Kapferer, 2008:178). Contrariamente, o

posicionamento é competitivo, visto que “quando se trata de marcas, os clientes fazem uma escolha, mas com produtos, eles fazem uma comparação” (Kapferer, 2008:178). Orientado competitivamente, o posicionamento apresenta a ambição de defender uma posição a longo prazo e especifica a forma de captar o *market share* dos seus concorrentes (Kapferer, 2008:178). Como afirmado pelo autor, “os produtos aumentam a escolha do cliente; as marcas simplificam-na. É por isso que uma marca que não quer defender algo não significa nada” (Kapferer, 2008:178). O posicionamento é obtido através da definição do segmento de mercado que pretende captar; do quadro de referência, a subjetiva definição da categoria que irá integrar e a natureza competitiva da mesma; a promessa ou benefício ao consumidor aborda a vantagem competitiva e ponto diferenciador da marca; a razão para acreditar, reforça o ponto anterior, referindo um aspeto do produto que apoie o benefício ou promessa abordado (Kapferer, 2008:178-179). Para o posicionamento é basilar colocar-se na posição do consumidor de forma a interpretar a situação do seu ponto de vista, sendo confrontado com diversas marcas com pontos de diferenciação distintos.

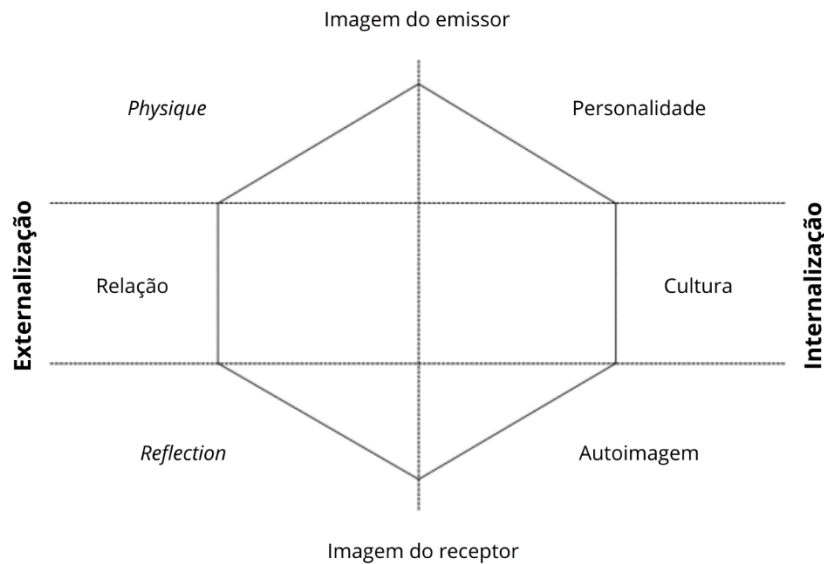
Para gerir uma marca são necessárias duas ferramentas: uma que define a identidade da marca, o que a torna única e singular representada através do prisma da identidade; e outra expõe a proposição competitiva feita, ou seja, a *unique compelling competitive proposition* (UCCP) que remete ao posicionamento da marca que é respondido através das seguintes questões-chave: porquê, de quem, quando e contra quem? (Kapferer, 2008:180). Assim a proposição da marca, que influencia o posicionamento pretendido, pode acarretar vários pontos da identidade da marca: um atributo diferenciador, um benefício objetivo, um benefício subjetivo, um aspeto da personalidade da marca, a passagem pelo mundo do imaginário, da imagem e do significado intangível ou abstrato, a representação do consumidor-tipo e os valores profundos ou missão da marca (Kapferer, 2008:180-181).

Atualmente o marketing com foco industrial e demarcado pelos produtos e vendas, o chamado Marketing 1.0 (Kotler et al., 2011), não persiste na mente do consumidor, sendo que de forma que se tornem *love brands* estas “têm (...) [de ter] caráter, as suas próprias crenças, e como resultado, ajudar os consumidores na sua vida e também na descoberta da sua própria identidade” (Kapferer, 2008:182).

Através do Modelo Hexagonal de Identidade de Marca de Kapferer (2008), um dos principais modelos que explica a identidade de marca, é perceptível que existem um conjunto de seis componentes que integram a identidade de uma marca. Este prisma da identidade organiza estes seis elementos tendo em consideração a sua posição entre o emissor (marca) e recetor (cliente). As facetas abordadas dentro destes pontos variam entre a perspetiva interna

(personalidade, cultura, autoimagem) e a externa (*physique*, relação e reflexão), sendo que o *physique* e a personalidade permitem a definição do emissor da mensagem, enquanto o reflexo e a autoimagem remetem à formação do recetor da comunicação (Kapferer, 2008:187).

Figura 1: Prisma hexagonal da Identidade de Marca de Kapferer (2008:183)



Fonte: Adaptado de Kapferer (2008:183)

- I. Physique: O *physique* trata-se do valor tangível, a “espinha dorsal” da marca (Kapferer, 2008:182). De forma a definir a identidade de marca, primeiramente é necessário estabelecer as características físicas e icônicas desta. Ou seja, o conjunto de características objetivas e salientes que são associadas à marca - o que é concretamente, o que faz, qual os aspetos que a distinguem das restantes e qual o produto representativo das qualidades da marca (Kapferer, 2008:183). Esta faceta deve abordar a clara representação visual das aspirações da marca e como ambiciona ser percebida, pelo que deverão ser consideradas *à priori* o físico do produto ou serviço e as emoções que devem inspirar. Como afirmado por Aaker (1991:7), uma “marca é um nome e/ou símbolo distinto (como um logótipo, marca registada ou o *design* da embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, e diferenciar esses bens ou serviços dos concorrentes”.
- II. Personalidade da marca: Segundo Kapferer (2008) as marcas têm uma personalidade, resultado da comunicação feita que cria caráter. Assim, a personalidade de uma marca

integra um grupo de características humanas que são relacionadas com a marca, por tal a forma mais simples de criar uma personalidade instantaneamente é de associar a marca a uma figura pública, real ou simbólica (Kapferer, 2008:184). A criação de Aaker (1997), a chamada escala de personalidade, determinou cinco traços de personalidade que o cliente associa às marcas: em primeiro lugar, a sinceridade (terra-a-terra, honesta, sã); em segundo, o entusiasmo (espirituosa, imaginativa, ousada, atual); em terceiro, a competência (inteligente, bem-sucedida, confiável); em quarto, a sofisticação (encantadora e aristocrata, de classe alta); e por último, a robustez (dura, *outdoorsy*). Todavia, apesar do seu sucesso entre os estudiosos, Azoulay & Kapferer (2003) afirmam que esta mede a personalidade através de uma série de dimensões intangíveis e tangíveis que correspondem a outras facetas da identidade da marca, e não sendo avaliada em si. Dependendo das categorias é notável que a escala acaba a medir outras facetas do prisma, criando assim confusão (Kapferer, 2008:184).

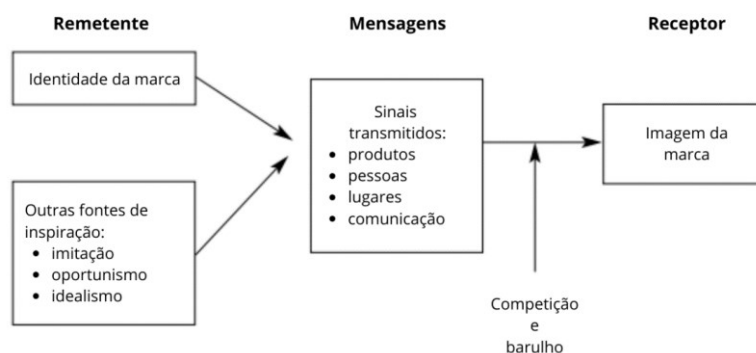
- III. Cultura da marca: A marca é um universo cultural, da qual os seus produtos derivam. A cultura pode ser interpretada como o conjunto de valores que sustentam o poder aspiracional da marca, referindo-se a uma série de princípios básicos que regem a marca nos seus pontos externos, como a comunicação e produtos. Durante muito tempo, a publicidade teve tendência a focar-se na faceta da personalidade, contudo a cultura é vital para a construção da identidade de uma marca. A cultura transparece os valores da marca (e.g. Mercedes incorpora os valores alemães, como estabilidade e imperturbável) e detém um papel importante na diferenciação entre marcas. Esta faceta é que facilita a distinção entre marcas de luxo e o setor bancário (e.g. enquanto que o *American Express Gold* reflete o triunfo um dinâmico capitalismo, o *Visa Premier* está associado à cultura alemã e conseqüentemente a um capitalismo mais moderado e estável) (Kapferer, 2008:184-185).
- IV. Relação com a marca: As marcas criam relações e procuram enquadrar e direcionar uma transação entre pessoas, sendo esta ação particularmente relevante para o setor público, visto que a expressão “serviço é por definição uma relação” (Kapferer, 2008:185). Tal como entre dois indivíduos, as marcas podem assumir diversos tipos de relação. Esta faceta normalmente define o modo de conduta das marcas, influenciando a forma como a marca atua, fornece serviços e se relaciona com os seus clientes.

- V. Reflexo do consumidor-tipo (*reflection*): Segundo Kapferer (2008:186), com o tempo a marca torna-se uma reflexão do consumidor, construindo uma imagem do consumidor que procura alcançar. Todavia esta faceta não deve ser confundida com o público-alvo, que se trata dos potenciais consumidores da marca, mas sim interpretada como uma reflexão deste cliente ou de como ele espera ser percebido ao utilizar a marca, sendo capazes, se questionados, de atribuir-lhe um utilizador-tipo. Assim sendo, os “consumidores (...) usam as marcas para construir a sua própria identidade” (Kapferer, 2008:186), pretendendo que a comunicação reflita, não quem são verdadeiramente, mas sim quem ambicionam ser, antecipando que o produto da marca os fará estar mais perto desse objetivo (Kapferer, 2008:186).
- VI. Mentalização ou Autoimagem: Se o reflexo é o espelho exterior do público-alvo da marca, a autoimagem é o espelho interior da mesma (Kapferer, 2008:186).

2.2. A Imagem de Marca e a Reputação

A imagem de marca trata-se do resumo mental que os consumidores fazem da comunicação que recebem por parte da marca, desde o seu nome, aos símbolos, produtos, entre outros, encontrando-se do lado do recetor (fig. 2) (Kapferer, 2008:174-175).

Figura 2: Identidade e Imagem



Fonte: Adaptado de Kapferer (2008:174)

O valor de uma marca consegue ser constantemente influenciado pelas associações feitas à mesma por parte do consumidor, utilizando-as como informação chave para escolha no seu consumo (Aaker, 1991). Segundo Aaker (1991), existem onze tipos de associações realizadas às marcas:

- I. Atributos de produto: associação de um objeto com uma característica ou atributo do produto, pelo que se o atributo for relevante pode levar diretamente às razões para compra ou não compra da marca (e.g. Volvo apresenta durabilidade, apresentando os testes feitos aos carros e definindo o seu tempo de vida).
- II. Intangíveis: relacionar as marcas com dimensões específicas (e.g. qualidade percebida, liderança tecnológica, comida saudável, duradoura).
- III. Benefícios para o consumidor: usualmente existe uma correspondência entre os atributos de um produto e o benefício para o consumidor (e.g. BMW é de fácil condução graças às suas características físicas, permitindo uma maior satisfação ao conduzir uma opção da marca (benefício para o consumidor)).
- IV. Preço: a relação qualidade preço é muito relevante e persuasiva na consideração de um produto, pelo que o seu posicionamento na questão do preço altera a ponto de vista do consumidor (preço *premium* ou mais barato)
- V. Utilização/aplicação: posicionar o produto nos atributos de uso e aplicação (e.g. a sopa da Campbell posicionou-se como um produto de almoço)
- VI. Associação a um perfil de utilizador: associar a marca a um tipo de consumidor, e quando feita corretamente, pode estar de acordo com a segmentação definida.
- VII. Celebridade/Pessoa: ligar uma celebridade a uma marca, transferindo as associações do indivíduo para o produto.
- VIII. Lifestyle e personalidade: associar características de personalidade e quotidiano ao produto (e.g. Pepsi vista como excitante, inovativa e crescente).
- IX. Categoria: algumas marcas necessitam de posicionar dentro de categorias de produto (e.g. 7-Up era percecionada como uma bebida de mistura, pelo que foi necessário reposicionar-se como uma *soft drink*, uma alternativa às bebidas com gás como as Coca-Colas e Pepsis).
- X. Associação à concorrência: associação por referência à concorrência quer seja de forma explícita ou implícita (e.g. Avis afirmou “*We’re number two, we try harder*” em confronto com a Hertz, implicitamente afirmando que esta era tão grande que não precisava de trabalho árduo).

- XI. País/zona geográfica: associação a um país ou zona geográfica, tornando-se um forte símbolo da marca e conseqüentemente fazendo conexões com produtos, materiais e capacidades (e.g. no mercado das bebidas alcoólicas, a importação de vodka está extremamente ligada à sua origem, sendo que as primordiais marcas possuem origens russas, e as concorrentes, finlandesas, suíças e da Islândia, apresentando uma imagem fresca e gelada pelas origens).

3. Valores das Marcas

3.1. *Brand Equity*: criação de valor e de efeitos positivos

Atualmente é impossível imaginar a existência do ser humano sem o seu constante confronto com as marcas e com o impacto que estas detêm na sua forma de viver. Foi verificado que, no seu quotidiano, o indivíduo americano comum é exposto a entre 4000 a 10 000 anúncios por dia (Simpson, 2017), sendo que um total de 75% marcas poderiam desaparecer sem que tal tivesse um impacto no consumidor (Havas Group, 2021). Porém, apesar do extenso reconhecimento de logótipos e *jingles*, o cidadão acaba a não ser desafiado a compreender o verdadeiro significado do que se trata uma marca, para além apenas das escolhas diárias que realiza. As definições variam, mas é possível considerar uma marca como “um conjunto de associações mentais, detidas pelo consumidor, que adicionam ao valor percebido de um produto ou serviço” (Keller, 1998 in Kapferer, 2008:10), sendo que a gestão da marca deve começar com o produto e serviço como ponto central para obtenção de *perceived value*, enquanto que a comunicação tem o papel de encaminhar as perceções tangíveis e incentivar às intangíveis (Kapferer, 2008:10). A realidade é que as marcas vão para além da tangibilidade dos produtos, procurando humanizar-se e estabelecer fortes laços com os seus consumidores, pois “os produtos são feitos na fábrica, mas as marcas são feitas na mente” como afirmado por Walter Landor, brand *designer* e fundador da Landor, uma empresa global de gestão de marca (Landor, 2010). A realidade é que uma moderna abordagem ao *branding* inclui a compreensão de que, para além dos objetivos tangíveis como as características físicas dos produtos, os intangíveis como as expectativas de utilização possuem um peso igualmente relevante na consideração do consumidor (Davicik et al., 2015:5).

Contudo, antes de ser possível abordar o *brand equity* de uma marca, torna-se essencial abordar a sua definição. Apesar de se tratar de um conceito inestimável na sociedade moderna,

a designação deste termo é um ponto de discussão entre diversos estudiosos do tema (Davcik et al., 2015). *Brand Equity* pode ser definido como o valor adicional com o qual uma marca dota um produto (Farquhar, 1989; Keller, 1993) ou um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, que dependendo do contexto, provém de grandes níveis de lealdade, qualidade, fortes associações à marca, reconhecimento da sua designação, para além de patentes e canais de distribuição conectados com a mesma (Aaker, 1991; Kotler & Keller, 2012). Estas abordagens encontram-se em concordância com o *consumer-based brand equity*, contudo a interpretação do termo como uma ação que providenciará futuros fluxos de caixa pelas vendas da marca (Ambler et al., 2002) associa-se ao *financial equity*, uma outra visão sobre o mesmo tópico.

Kapferer (2008) apresenta assim dois paradigmas distintos, dominantes na pesquisa da temática, o I) *Consumer-Based Brand Equity* e II) *Financial-Based Brand Equity*:

- I. *Consumer-Based Brand Equity ou Customer equity*: Nesta perspetiva, o *brand equity* procura focar-se somente na relação existente entre o consumidor e a marca, independentemente do nível em que se encontram, seja de indiferença a lealdade, até à disponibilidade de compra e recompra (Kapferer, 2008:9). Esta auxilia no conhecimento do cliente relativamente à marca, produtos e as suas especificações, afetando igualmente a confiança dos consumidores na decisão de compra, pela sua experiência ou vinculação à marca. Grandes níveis de qualidade percebida e associações à marca tornam-se os fatores mais importantes nesta vertente, afetando positivamente a experiência do cliente, aliás “saber que uma joia é proveniente da Tiffany pode afetar a experiência de usá-la: o usuário pode realmente sentir-se diferente” (Aaker, 1991:16).

- II. *Financial-Based Brand Equity ou Financial equity*: Este paradigma mede o valor da marca isolando os fluxos líquidos de caixa adicionais, demonstrando a disponibilidade do cliente em pagar mais por um produto em comparação a outro. Tal ação ocorre pelos valores e relação criada com o consumidor (Kapferer, 2008:9-10). Este tem o potencial para agregar valor e gerar fluxo de caixa, através de diversas formas distintas, como através da eficiência e resultados dos seus programas de marketing, captando novos ou antigos clientes e promovendo mais frequentemente a utilização do produto; lealdade à marca, uma dimensão chave que pode reter o consumidor de experimentar opções da concorrência; preços e margens, sendo que os diferentes elementos do *brand equity*

permitem suportar o preço *premium*, levando a uma menor necessidade de investimento promocional para manter a sua posição no canal de distribuição. O *brand equity* incentiva igualmente à expansão e às extensões de marca, permitindo o crescimento do negócio; este permite também uma vantagem na distribuição, visto que este setor sente-se mais seguro a trabalhar com uma marca que já possua um certo reconhecimento no mercado, possuindo maior poder de negociação na sua posição em loja e na aplicação de programas de marketing na mesma; e por último, esta apresenta uma vantagem competitiva, uma barreira para a concorrência e novos entrantes (e.g. Tide é um detergente para manchas difíceis na lavagem da roupa em contexto familiar, um atributo importante para um determinado segmento, sendo que se outra marca procurar entrar no setor de "limpeza difícil" terá dificuldade em manter-se) (Aaker, 1991:17-18).

Segundo Kapferer (2008:9-10), existe uma mútua necessidade por uma unificação de conceitos, considerando que uma abordagem necessita da seguinte, isto porque a *financial equity* existe graças às relações criadas com clientes, distribuidores e líderes de opinião.

Todavia é possível afirmar que o debate académico prevalece relativamente a bases conceituais, fontes e medidas do *brand equity* (Davicik et al., 2015:5). Não existe consenso em relação à definição do termo (se se refere ao valor da nomenclatura da marca ou ao valor desta), à demarcação teórica na estruturação multimarca ou na sua abordagem, baseando-se desde o *customer equity*, *product based* ou *financial equity* (Davicik et al., 2015:5).

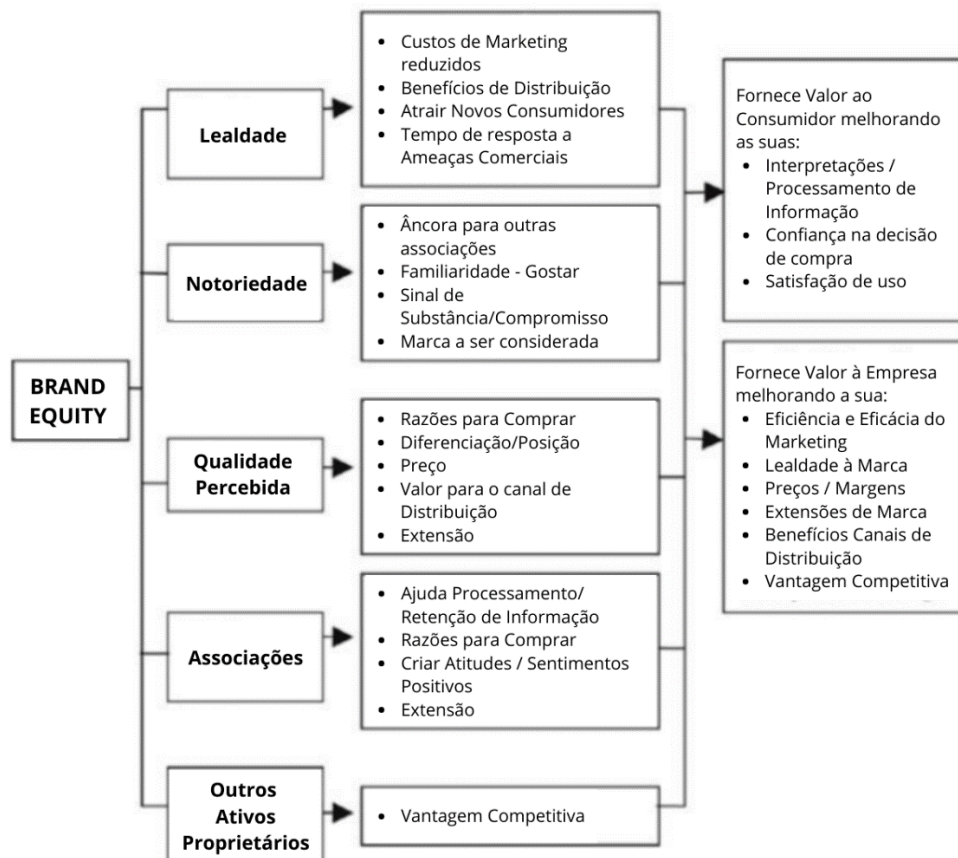
3.2. Modelos de Construção do Valor das Marcas

Nas últimas duas décadas, a importância do paradigma do *brand equity* para o marketing tem sido questionada, tornando-se um ponto fulcral de pesquisa. Abordando o *brand equity*, existem dois modelos essenciais a abordar, neste caso o Aaker (1991) e Keller (2001).

3.2.1. Modelo de *Brand Equity* de David Aaker (1991)

Segundo David Aaker (1991), os ativos do *brand equity* exigem um constante investimento e dedicação de forma a que possam prevalecer, ou contrariamente, dissiparem-se eventualmente. Estes podem ser agrupados em cinco âmbitos distintos: lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos proprietários da marca (Aaker, 1991:19-21), como é possível verificar abaixo na fig. 3. Aspetos como a notoriedade, qualidade percebida e as associações feitas à marca são três categorias do *brand equity* que exprimem as percepções e respostas dos clientes à marca, contudo esta quinta categoria representa outros ativos proprietários das marcas, como as patentes, registo das marcas e as relações entre os canais de distribuição.

Figura 3: Modelo de *Brand Equity* de Aaker (1991:270)



Fonte: Adaptado de Aaker (1991:270)

- I. Lealdade: Deter uma rede de clientes fiéis reduz a vulnerabilidade à ação da concorrência, desencorajando a competição a gastar recursos para captar clientes satisfeitos. Todavia implica igualmente uma maior alavancagem comercial, na medida em que os clientes têm maiores expectativas em relação à marca, e esperam que esta cumpra o expectável. Conquistar novos clientes consegue sempre ser um dispendioso desafio, sendo mais barato manter os existentes e leais consumidores, especialmente se estes gostam da marca. Como defensores da marca, clientes leais divulgam a marca e incentivam novos utilizadores à obtenção da mesma, colocando-lhes o seu selo de aprovação e consequentemente respondendo às dúvidas dos possíveis compradores (Aaker, 1991:19).

- II. Notoriedade: Uma marca reconhecida acarreta um género de credibilidade associada, sendo comprada por ser uma marca familiar (e o familiar e estável serem adjetivos reconfortantes para o ser humano) ou por ser confiável (por conseguir prevalecer no mercado). Assim sendo, “uma marca reconhecida será, portanto, muitas vezes selecionada em vez de uma marca desconhecida” (Aaker, 1991:19). A notoriedade detém assim impacto, na medida em que necessita de ser reconhecida de forma a ser possível sequer ser considerada dentro da categoria em que se enquadra (Aaker, 1991:19).

- III. Qualidade percebida: A qualidade percebida, segundo Aaker (1991), pode ser interpretada como a perceção de qualidade global do consumidor relativamente à marca. Este elemento influencia diretamente as decisões de compra do consumidor, incentivando-o à obtenção do produto caso não possua fidelidade a uma marca ou justificando um preço *premium* apresentado. É igualmente importante para a extensão de uma marca, na medida em que se um dos seus produtos ou serviços possuir uma qualidade positiva associada, implica que provavelmente terá igualmente uma qualidade alta no contexto em que se insira (Aaker, 1991:19).

- IV. Associações de marca: As associações feitas a uma marca acarretam com elas um valor subjacente. Existem diversas formas através das quais as associações podem criar valor. Primeiramente uma associação de estilo de vida ou personalidade altera a experiência de utilização do consumidor (e.g. a experiência de conduzir um Jaguar altera-se com as associações feitas à marca); tal como permite que se torne a base para uma extensão de

marca (e.g. o chocolate da Hershey's fornece associações positivas à sua extensão para a venda de leite achocolatado); e as associações podem ser uma barreira para os concorrentes, levando a uma maior dificuldade de ataque pela concorrência, isto se estiver bem posicionada num atributo chave na categoria em que se insere, pois ocorrerá um problema de credibilidade para com o adversário (e.g. superioridade tecnológica) (Aaker, 1991:20-21).

- V. Outros ativos proprietários da marca: Os ativos, para deterem relevância, necessitam de estar vinculados à marca. Os ativos podem deter diversas formas, procurando proteger outros elementos da marca. Os ativos da marca possuem um maior valor se inibirem ou impossibilitarem a concorrência de deteriorar os seus clientes e a sua lealdade (e.g. uma marca registada consegue proteger o seu valor da concorrência, impedindo que a mesma consiga utilizar um nome, símbolo ou *packaging* que apresente semelhanças ao seu). Uma patente que apresente importância para o consumidor, tem o poder de impedir a concorrência direta. Um canal de distribuição pode ser controlado por uma marca devido ao seu histórico de desempenho (e.g. local nas prateleiras). Para além disto, o *brand equity* pode sofrer danos se o valor de uma patente for facilmente transferido para outra marca ou se um conjunto de localizações de lojas puder ser explorado por outras marcas (Aaker, 1991:21).

3.2.2. Modelo de *Customer-Based Brand Equity* por Keller (2001)

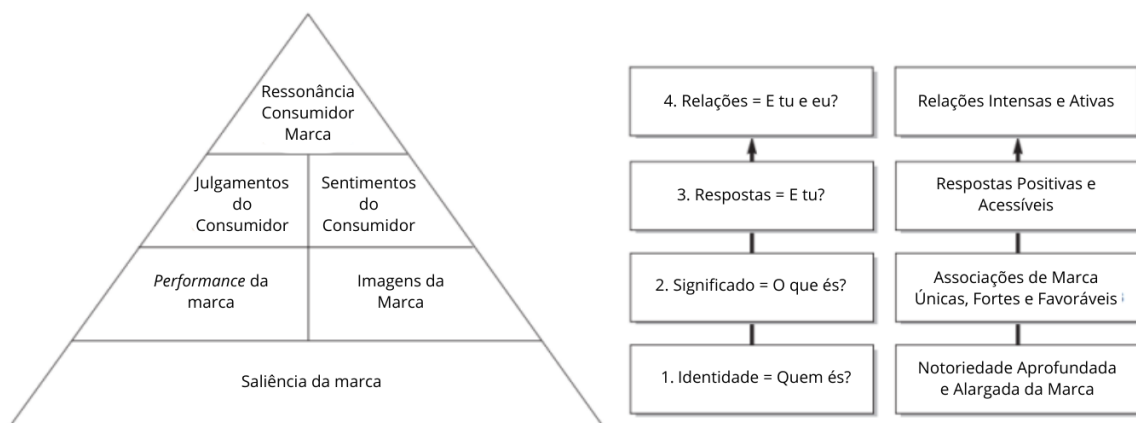
Um modelo também muito relevante nesta temática trata-se do *Customer-Based Brand Equity* (Modelo CBBE), defendido por Keller (2001), que reivindica que para construir uma marca forte é necessário moldar a forma de como os consumidores pensam e sentem-se acerca do produto ou serviço da mesma, construindo as experiências corretas sob a empresa para resultar numa perceção e opinião positiva do cliente.

Como foi possível perceber anteriormente, quando existe uma forte *brand equity*, os consumidores serão leais, prevalecendo e comprando mais, recomendando a marca e dificultando a sua migração para a concorrência.

Tendo este modelo como foco o consumidor, para construir uma marca com um forte *brand equity* segundo o mesmo é necessário seguir quatro difíceis passos basilares que são uma representação das questões chave colocadas pelos consumidores subconscientemente acerca da marca:

- I. Identidade: quem és? - assegurar a identificação da marca junto dos consumidores e a associação da mesma como resposta a uma necessidade ou a um produto;
- II. Significado: o que és? - através de associações tangíveis e intangíveis procura estabelecer o significado da marca na mente dos consumidores;
- III. Respostas: e sobre ti? O que é que eu penso ou sinto sobre ti? - obter as respostas por parte do cliente em relação à identidade e significado da marca;
- IV. Relações: Que tipo de associação e quanta conexão é que gostaria de ter contigo? - transformar a resposta da marca para criar uma intensa, ativa relação de lealdade entre a marca e o consumidor (Keller, 2001:5).

Figura 4: Modelo de Customer-Based Brand Equity por Keller (2001:7)



Fonte: Adaptado de Keller (2001:7)

Estes passos correspondem igualmente a seis blocos, - *saliência*, *performance*, imaginário, julgamentos e sentimentos do consumidor, e *ressonância* (fig.4) - sendo que para resultar na criação de um *brand equity* considerável é necessário alcançar o topo da pirâmide, o que só ocorrerá se estes blocos estiverem no seu sítio (Keller, 2001:7).

I. Identidade da marca

Para construir uma boa identidade de marca, é necessário criar saliência, ou seja, dar notoriedade à marca junto dos consumidores, reconhecendo a marca. Todavia, trata-se de muito mais para além de recordar o seu nome. Envolve conectar a marca - nome, logótipo, símbolos, entre outros - a certas associações na memória do consumidor, tendo certezas de que os consumidores compreendem o produto e a categoria em que se insere e a necessidade que procura responder através dos seus produtos. Assim, a saliência é o bloco basilar no desenvolvimento do *brand equity* e apresenta três funções chave: i) influência a formação e a robustez das associações que fazem a imagem de marca e fornece-lhe significado; ii) criar altos níveis de identificação de categoria e de resposta às necessidades do cliente influencia a sua posição em consideração de compra no processo de tomada de decisão do consumidor; iii) quando os consumidores possuem um “baixo envolvimento” (porque não detêm interesse acerca do produto ou serviço (motivação de compra) ou porque não possuem expertise na temática (habilidade de compra)) com uma categoria de produto, a saliência pode tornar-se o seu ponto fulcral (Keller, 2001:8-9). Uma marca com saliência consegue ser rapidamente reconhecida e quase automaticamente lembrada em alturas de compra e consumo. É relevante procurar manter ou alcançar uma posição de *top-of-mind*, acarretando *mind share* para ser recordada nos locais certos à hora certa (Keller, 2001:8-9).

II. Significado da marca

Criar significado da marca envolve estabelecer uma imagem da marca - o que a caracteriza e que prevalece na mente dos consumidores. O significado é formado através de duas grandes categorias relacionadas com a *performance* e o imaginário da marca. Estas associações formam-se diretamente, através de experiência e contacto com a marca, ou indiretamente, através da publicidade e outras fontes, como a *word-of-mouth*. Relativamente à *performance*, através das suas características os consumidores avaliam se este produto ou serviço poderá satisfazer as suas necessidades, tendo em consideração cinco atributos e benefícios:

- (1) Caraterísticas primárias e secundárias: os clientes mantêm crenças relativamente aos níveis em que operam as caraterísticas primárias (e.g. baixo, médio, alto ou muito alto) e elementos secundários que as complementam;

- (2) Confiança, durabilidade e facilidade de manutenção de um produto: consistência de *performance* com o tempo, quanto é que este irá durar e a facilidade de reparação na eventualidade de necessitar de reparação;
- (3) Eficácia, eficiência e empatia do serviço: se responde às necessidades do consumidor e tem por base os interesses do mesmo, visto como confiável e carinhoso, tal como na forma como são entregues em termos de rapidez e resposta, entre outros;
- (4) Estilo e design: o *design* do produto impacta igualmente a consideração do cliente, o aspeto do produto, a sua sensação ao tato e até como soa ou cheira;
- (5) Preço: a política de preço cria associações na mente do consumidor sobre os níveis de preço em que se encontra e o quão esse preço pode variar consoante as promoções disponibilizadas.

O imaginário da marca é como os indivíduos pensam abstratamente acerca de uma marca em contraste com o que eles pensam que ela realmente faz. Este aborda aspetos extrínsecos às propriedades do produto, como a forma da marca se relacionar com os seus clientes ou responder às suas necessidades psicológicas e sociais. Quatro categorias de opções intangíveis são conectadas à marca:

- (1) Perfil do utilizador: perfil idealizado pelo consumidor do género de utilizador da marca, gerado pela imagem de reais utilizadores ou utilizadores idealizados, sendo baseados em aspetos demográficos - género, idade, raça, rendimento e estado civil - ou fatores psicográficos - atitudes tomadas na vida, carreiras, bens materiais, problemas sociais ou instituições políticas;
- (2) Situações de uso e compra: condições pelas quais a marca deve ser comprada e utilizada como o tipo de canal em que é vendida (*online*, loja de retalho, entre outras), loja específica em que é comercializada, facilidade de compra e obtenção de bónus e recompensas, hora do dia, semana, mês ou ano em que é usada e tipo de atividade que responde (e.g. formal ou informal).
- (3) Personalidade e Valores: personalidade e valores da marca, podendo ser associado à escala de personalidade: sincera, entusiasmante, competente, sofisticada e robusta (Keller, 2001:12; Aaker, 1995).
- (4) História, herança e experiências: experiências passadas da marca que poderão envolver experiências diferenciadoras pessoais ou com indivíduos próximos (Keller, 2001:11-12).

III. Respostas do consumidor relativamente à identidade e significado da marca

As respostas do consumidor em relação à marca refletem como é que este se sente e o que pensa em relação à mesma, podendo ser distinguidas através dos *brand judgments*. Estes refletem as opiniões pessoais dos clientes relativamente à marca que poderão estar relacionadas com a sua qualidade, credibilidade, consideração de compra, superioridade - única e melhor que as restantes - e sentimentos e reações emocionais dos consumidores para com a marca - *warmth* (aconchegante), divertida, entusiasmante, segura, se é aprovada socialmente e se os faz sentirem-se melhor com eles próprios (incentivando ao respeito próprio) (Keller, 2001:13-14).

IV. Relação consumidor-marca

A ressonância com a marca refere-se à natureza da relação que os consumidores possuem com a mesma e ao seu nível de conexão e ligação emocional, podendo ser mais ou menos intensa ou possuir uma ligação psicológica profunda verificada através da lealdade de compra (e.g. níveis de recompra altos, eventos, *word-of-mouth* positivo para outros clientes, entre outros). Esta pode ser dividida em quatro categorias distintas: lealdade comportamental (consumidor compra o produto repetidamente); ligação atitudinal (consumidor cria uma ligação forte com a marca, alcançando por vezes o estatuto de *love brands*); sentido de comunidade (cliente identifica-se com a comunidade da marca, sentindo uma afiliação com outros indivíduos associados à marca); e *engagement* ativo (consumidor está disponível para investir diversos recursos como tempo, dinheiro e energia na marca, sendo “a mais forte afirmação de lealdade à marca” (Keller, 2001:15), como visitar websites, integrar grupos relacionados com a mesma, entre outros).

Assim sendo, as marcas mais fortes conseguem ter resultados extremamente positivos nos diferentes passos referidos. O importante é reconhecer que o primordial valor de uma marca provém dos seus consumidores, pelo que é essencial aprender a se relacionar com os mesmos e responder às suas necessidades chave, porque tudo depende de como o consumidor responde, e esta resposta depende do conhecimento que foi incentivado e criado nas suas mentes (Keller, 2001:11).

Capítulo II - Comportamento do Consumidor

1. Da Sociedade de Consumo à Sociedade de Hiperconsumo

A sociedade consumista ganhou uma perspectiva e capacidade global ao longo dos tempos, permitindo que, o que outrora foi uma aspiração, seja atualmente possível.

Existe assim, uma constante imprescindibilidade pela obtenção de produtos, de respostas às necessidades diárias com que o consumidor é confrontado. Numa perspectiva generalizada é possível definir o termo “consumo” através deste aspeto, da satisfação de necessidades e desejos dos consumidores, integrando dimensões sociais e económicas na sua base (Firat et al., 2013:183). Todavia contrastantemente, Jean Baudrillard (1998) defende que o consumo trata-se de um sistema indicativo, um método de interpretação e comunicação, uma ferramenta para o posicionamento dos indivíduos na sociedade ou *status per se*, sendo que “deve ficar claro (...) que o consumo é uma forma ativa de relação (não apenas com os objetos, mas também com a sociedade e o mundo), um modo de atividade sistemática e resposta global que funda todo o nosso sistema cultural” (Baudrillard, 1968 in Baudrillard, 1998). Desta forma, a sua existência, o seu valor enquanto sociedade provém deste supérfluo, perdulário e prescindível consumo. De uma ótica estrutural, o indivíduo consome símbolos, imagens, mensagens em vez de produtos, sendo estes definidos pelo que significam e não pela sua função (Baudrillard, 1998).

Baudrillard (1998) sustenta ainda que o consumo é um comportamento coletivo, que acarreta consigo um inteiro sistema de valores, permitindo uma sensação de integração e controlo social na procura pela aprendizagem da ideia de socialização, pois “nas nossas sociedades materialistas, as pessoas querem dar sentido ao seu consumo. Somente marcas que agregam valor ao produto e contam uma história sobre os seus compradores, ou situam seu consumo numa [escala] de valores imateriais, podem fornecer esse significado. Daí o culto das marcas de luxo” (Kapferer, 2008:2).

Antes do século XVIII, o indivíduo começava o processo com a obtenção de artigos para subsistência e essa era a base para a compra, até para os ricos, que apostavam na luxúria acima do consumo em “demonstrações de riqueza, mas ao longo de padrões bastante padronizados, sem mudanças de moda rápidas ou oportunidades para individualidade. É por isso que, além do número limitado de ricos, nenhuma indústria consumista consistente surgiu

antes dos tempos modernos” (Stearns, 2006:11). Os recursos eram limitados e os itens eram esperados durar uma vida, sendo reparados se necessário.

Todavia, com o crescente interesse consumista iniciado no século XVIII, e mais tarde impactado pela Revolução Industrial, a produção em massa intensificou-se (Kotler et al., 2011), e os desejos para alcançar uma classe e imagem social superior direcionaram os consumidores para a aquisição de produtos que reforçassem o seu posicionamento na sociedade e os permitissem desfrutar de melhores condições de vida (Firat et al., 2013:194-195; Stearns, 2006). De acordo com o sociólogo Thorstein Veblen (1994), as diferentes classes da sociedade americana pretendiam alcançar o estilo de vida da elite, sendo o consumo visto como uma forma de “subir a escada”, tornando-se os bens materiais um símbolo de *status* perante a sociedade (Veblen, 1994).

Com o culminar da Segunda Guerra Mundial, um incentivo foi feito para apostar no consumo como uma forma de alcançar uma sociedade mais igualitária, contudo o oposto ocorreu resultando no que podemos considerar o consumo em massa (Firat et al., 2013:195-196). Mais tarde a dinamização de um “*cool media*” ou meio frio (McLuhan, 1969) como a televisão permitiu um crescente impacto da publicidade nos seus utilizadores, e conseqüentemente no estímulo para a compra, tal como a Internet e a possibilidade de consumo vinte e quatro horas disponível através do conforto de casa (Stearns, 2006). Estes avanços tecnológicos demonstraram o impacto que o consumo de massas, suportado pelo marketing e pela publicidade, detém no consumidor (e.g. Sama, 2019), alimentado pelas características chave do *online* (Stearns, 2006). Atualmente, num segundo, uma publicação possui o poder de influenciar a decisão do consumidor, positiva ou negativamente, ou até de resgatar ou aniquilar uma marca. O “*prosumer*” tem um poder descomunal à distância de um clique.

Assim, a compra somente por subsistência já não é comum no mundo atual. A evolução da tecnologia tornou-se um aspeto basilar para o desenvolvimento da sociedade de consumo, graças à quebra de barreiras de espaço e tempo, permitindo que o consumo alcançasse níveis inimagináveis comparativamente ao visualizado na gênese do consumismo. O método *online* veio perpetuar esta pandemia de ostentação e consumo prescindível, todavia permitiu igualmente a globalização dos mercados e de um maior leque de opções de artigos ao alcance do consumidor.

Através da proliferação de companhias internacionais, do capitalismo global, do ético consumo globalizado e da homogeneização do consumo global, possibilitando o acesso aos mesmos produtos, ocorre uma harmonização global em torno do tema (Ger & Belk, 1996 in Firat et al., 2013:196-197). Graças à globalização, os consumidores têm a oportunidade de ter

acesso às mesmas comidas, músicas, roupas, filmes, entre outros em qualquer parte do mundo (Ger & Belk, 1996 in Firat et al., 2013), todavia tal não significa que os gostos e valores sejam os mesmos num contexto coletivo. Enquanto a chamada cultura global é intemporal, universal, diversificada e à parte do passado, as culturas nacionais são específicas e fixadas ao tempo (Smith, 1990 in Firat et al, 2013). A globalização acaba por ser, não um meio para erradicar as restantes culturas e hábitos, mas sim difundi-los universalmente incentivando à sua descoberta. Todavia, segundo Roach et al. (2019) o facto de esta mensagem ser global não significa que a sociedade consumista o seja, por dois pontos primordiais. Primeiramente porque, apesar de estar a reduzir, grande parte da população mundial é demasiado pobre para ser designada de consumidor moderno, algo que a pandemia COVID-19 não ajudou a alterar (Hill, 2021), e seguidamente porque, em diversos locais no mundo, valores culturais e religiosos restringem e até rejeitam a sociedade de consumo (e.g. Pace, 2013; Agarwala et al., 2018; He et al., 2022). Assim, uma cultura global consumista repreende a repetição de determinados padrões de comportamento que ultrapassam as fronteiras nacionais, sendo a própria cultura um dos grandes fatores que afetam os comportamentos e estilos de vida dos consumidores (Firat et al., 2013:188-194).

Graças a estas novas oportunidades o consumismo alcançou um novo ritmo, resultando igualmente num novo conceito. O hiperconsumo trata-se do “consumo maximalista extremo de bens (...) para fins não funcionais” (Cyr, 2018:199), resultante da pressão social para a obtenção de bens de forma a moldar a identidade de um indivíduo (Cyr, 2018; Baudrillard, 1998). A cultura de massas, fortemente influenciada pelos *media*, enaltece valores de luxo, capitalismo, exclusividade e autenticidade para a compra de experiências e objetos, provenientes da persuasão da publicidade e do marketing que instigam aos códigos universais da alta sociedade, resultando numa ambição para obtenção de produtos e serviços supérfluos, todavia essenciais à visão dos clientes, um ponto positivo para os mercados (Cyr, 2018). Segundo McLuhan & Fiore (2008), os *media* detêm um impacto significativo no universo do indivíduo, influenciando-o na sua esfera pessoal, política, económica, estética, psicológica, moral, ética e social, afetando o modo como o Homem reage e percebe o mundo. Logo, é perceptível que as hipóteses de evitar este domínio são ínfimas.

O surgimento da COVID-19 veio acelerar este ritmo, impulsionando o *e-commerce* e a adoção do digital, tal como transformando o comportamento dos consumidores nas diversas áreas da sua vida, desde os estudos *online*, à saúde, ao consumo, às comunicações e informação, ao trabalho remoto, à vida em casa, às viagens e mobilidade e ao próprio entretenimento (Kohli et al., 2020; Ducharme, 2020; Donovan et al., 2022). Esta provocou uma onda de mudança na

vida pessoal, alterando as prioridades dos indivíduos. Alterou as exigências feitas ao mundo do trabalho, do consumo, dos estudos, permitindo ao ser humano viver de forma completamente distinta, focando-se no que genuinamente considera relevante: “A pandemia do COVID-19 parece ter estimulado (...) [uma mudança] coletiv[a] [dos] nossos valores, estilos de vida e objetivos – uma espécie de crise existencial (...)” (Ducharme, 2020).

Assim sendo, graças aos contínuos avanços tecnológicos, a proliferação de companhias internacionais, homogeneização do consumo global, crescimento do consumo de massas e incessante necessidade social para definir o seu valor nos dispensáveis produtos existentes no mercado (Ger & Belk, 1996; Baudrillard, 1998; Stearns, 2006), o hiperconsumo possui todas as ferramentas para prevalecer e expandir-se futuramente na escrita da história do consumo. Deste modo, é conclusivo que, enquanto integrado na sociedade, o indivíduo deve aprender a consumir (Baudrillard, 1998).

2. O Consumidor do Século XXI: ativo, exigente e informado

Atualmente o consumidor é cada vez mais exigente com as marcas. No Marketing 1.0, definido pela era industrial, a padronização e redução máxima de custos de produção eram objetivos comuns entre empresas, procurando responder ao mercado em massa, todavia, com o passar dos anos, o consumidor começou a exigir mais das marcas e do mercado, detendo do seu lado o poder que outrora era das mesmas. A verdade é que as marcas atuais pertencem aos consumidores, sendo a sua missão, valores e visão igualmente deles. Neste contexto, o consumidor tornou-se o centro das organizações, procurando observá-lo como um ser humano com sentimentos, ambições e receios, remetendo à alteração de paradigma e ações das marcas em prol deste (Kotler et al., 2011). O maior acesso à informação, mais opções de escolha de produtos e serviços tal como oportunidades para partilha de experiências mais extensamente através da contínua revolução digital, resultou em consumidores mais exigentes, informados e ativos, tornando-se difícil para as marcas os acompanharem nesta “tirania de escolha” (Kotler et al., 2011; Deloitte, 2014; Kotler et al., 2017).

2.1. O *Prosumer*: o consumidor participativo

O século XXI testemunhou a ascensão exponencial do “*prosumer*” (Toffler, 1980), o considerado produtor e consumidor da era atual. A ação de “*prosumption*”, que se refere à junção dos termos de produção e consumo, trata-se de uma expressão com origem em 1980 por Alvin Toffler, tal como o termo “*prosumer*”. Ambos estes conceitos foram utilizados por conhecidos investigadores como McLuhan e Nevitt (1972), que defendiam que, graças à tecnologia elétrica doméstica, qualquer consumidor tinha o poder de se tornar um produtor, temática que deteve um grande impacto no contexto da aplicação de energias renováveis em casas particulares. Segundo Ritzer (2010), tanto os investigadores como os leigos insistem em cometer o erro histórico de separar os conceitos de produção (Karl Marx) e consumo (Baudrillard, 1998), focando-se no estudo individual de cada um. Todavia, “a produção sempre envolveu (...) o consumo e, inversamente, o consumo sempre envolveu a produção. Noutras palavras, a *prosumption* sempre esteve envolvida tanto na produção quanto no consumo, o que quer que venha a predominar num [determinado] ponto da história” (Ritzer et al., 2012:381).

A distinção entre o consumidor e o *prosumer* reflete-se nas ações diárias que predominam na sua execução. Enquanto a essência de um *prosumer* provém da confeção dos seus próprios produtos e serviços comuns, desde a conceção de uma refeição ou arranjo do seu próprio veículo, o consumidor destaca-se pela compra destas ações e bens por parte de outrem, evitando assim a sua realização (Toffler, 1980; Kotler, 1986).

Toffler (1980), considerando a origem da atividade de produção e consumo, diferenciou três momentos, ou como apela “ondas”, na história humana que demarcam alterações nestas ações. A “First Wave” é dominada pela agricultura de subsistência, sendo desta forma, na sua grande maioria, constituída por *prosumers*. Estes caçam, cozinham, plantam e fazem as suas próprias roupas, sendo a norma a procura pela sobrevivência e a vivência em tribo. Com a Revolução Industrial deu-se a origem da “Second Wave”, sendo a indústria e a produção em massa os fatores dominantes (Toffler, 1980; Kotler, 1986; Stearns, 2006; Kotler et al., 2011). Desenvolveu-se uma verdadeira cultura de produção e consumo, na qual existia um maior número de consumidores do que *prosumers*. Muitos passavam o seu quotidiano a trabalhar em fábricas ou escritórios de forma a obterem um salário que lhes permitisse comprar o ambicionado e alcançarem melhores condições (Toffler, 1980; Kotler, 1986; Firat et al., 2013). Contudo, apesar destes avanços contratuais e de empregabilidade, atividades caseiras exercidas em maioria pelas mulheres, como cozinhar, limpar, cozer, entre outras, não eram consideradas

relevantes ou sequer remuneradas, demonstrando apenas que os *prosumers* da época eram subvalorizados. Os processos dominantes desta altura foram a industrialização e da mercantilização, sendo que através das *networks* de troca é que era possível obterem os bens e serviços pretendidos. Consequentemente, as pessoas tornam-se produtores especializados, incapacitando-os de produzir fora do seu ramo (Toffler, 1980; Kotler, 1986).

A “Third Wave” tem como instituição dominante a “casa”, na qual os indivíduos realizam a sua própria produção e consumo, direcionando-se para o *prosumption*. Atendendo ao maior número de *prosumers*, a relevância dos mercados diminui, isto porque o seu objetivo reverte-se para as sociedades nas quais a produção existe para troca. Desta forma, a desmercadorização e a desmassificação tornam-se os processos dominantes, e a família e a vizinhança, o seio do nexos social (Toffler, 1980; Kotler, 1986). Com observações atuais deste fenómeno, segundo Toffler (1980), as pessoas continuarão a mover-se em direção à atividade de *prosumption*, considerando que:

- I. O peso horário da semana de trabalho continuará em declínio, sendo atualmente de quarenta horas semanais, mas com redução no futuro pela procura pelo lazer, como já foi possível testar em locais como a Islândia, Espanha, Japão, Nova Zelândia e Reino Unido (e.g. Ferreira, 2021; Lusa, 2022);
- II. Os indivíduos terão um maior grau de educação, acabando por não aceitar empregos aborrecidos ou ofertas vulgares, graças aos avanços tecnológicos que os irão incentivar a utilizar o seu tempo de outras formas, como por exemplo foi verificado através de um estudo global que 96% dos profissionais portugueses desejam manter a opção de teletrabalho após a pandemia (e.g. APD, 2022; Walters, 2022), atendendo ao facto que indivíduos que trabalham a partir de casa têm uma maior probabilidade de gostar do seu trabalho, apresentando mais motivação e incentivo para cumprimento de *deadlines* (Murphy, 2016), permitindo igualmente uma maior liberdade para priorização de objetivos pessoais;
- III. O aumento do valor de mão de obra qualificada levará a mais *prosumption* nestas áreas;
- IV. À medida que o trabalho se torna cada vez mais mental, graças aos avanços tecnológicos, a ambição por participar em atividades físicas aumenta;
- V. Alguns sentirão que podem produzir bens e serviços melhores dos que os disponíveis no mercado, especialmente se a qualidade das opções manufaturadas decrescer;

- VI. E por último, a procura pela personalização dos bens e serviços aumentará, evitando os produtos feitos em massa. Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow (1943), com a satisfação das necessidades básicas, a procura pela resposta aos objetivos de autorrealização aumenta, resultando na atividade de *prosumption*, participando em mais cursos de aprendizagem de capacidades que lhes permitam produzir, como a culinária, jardinagem, tricô, entre outros (Maslow, 1943; Toffler, 1980; Kotler, 1986).

Assim, segundo Toffler (1980), enquanto na chamada “First Wave”, ou “Primeira Onda”, a maioria dos indivíduos consumia o que era por estes produzido, o decorrente num período anterior à era industrial (a considerada “Second Wave” ou “Segunda Onda”), na “Third Wave” ou “Terceira Onda” existe uma necessidade por parte dos indivíduos em ter uma maior responsabilidade sob os seus próprios problemas, em vez de pagar a alguém para os resolver. Esta mudança refletiu-se numa alteração nos valores e na própria perceção do indivíduo, física e psicologicamente (Toffler, 1980; Kotler, 1986).

Por conseguinte, é compreensível que este se trate de um termo que não é apenas admissível na atualidade, sendo aplicável na história desde o início dos tempos (Toffler, 1980; Kotler, 1986). A “Third Wave” é visível na sociedade contemporânea, principalmente após a pandemia COVID-19, com o impulsionar do mundo digital. Os objetivos pessoais e profissionais alteraram-se e os indivíduos foram confrontados com uma genuína crise existencial (Ducharme, 2020).

Segundo Ritzer et al. (2012), a produção atual é na sua maioria intangível, saindo das paredes da fábrica para a sociedade como um todo, a chamada “fábrica social” (Negri, 1989 in Ritzer et al. 2012), focando-se na produção de ideias, como as áreas de *software*, marketing e publicidade. Tal permite, como sempre, que os *prosumers* contribuam para este intelecto comum e colaborem na produção de ideias nas distintas áreas do negócio. Cada vez mais os consumidores assumem este papel de *prosumers* e dão significado às marcas, não assumindo simplesmente a mensagem realizada por estas (Kotler et al., 2011). Estes criam estas ideias de forma gratuita e à parte do controlo capitalista.

Para além disto, o crescente aumento das indústrias de serviços permite a compreensão das limitações da distinção entre a produção e o consumo, através da colocação dos consumidores numa posição de trabalhador, pela adição de opções *touch-screen* para obtenção de produtos, pelo levantamento próprio dos mesmos por parte do consumidor, eliminando o cargo de intermediário e até incentivando a que o cliente realize a limpeza após finalizar (e.g.

McDonalds e supermercado em Ritzer et al., 2012: 383-384). Com a linha entre a produção e o consumo cada vez mais ténue, é compreensível que o consumidor seja *prosumer*.

A vivência da sociedade está direcionada para uma economia de experiência (Pine & Gilmore, 2011 em Ritzer et al., 2012) e para experiências imateriais, como por exemplo as hiper-realidades que reproduzem minuciosamente o real, tal como a Disneyland ou Las Vegas (Baudrillard, 1988; Ritzer et al., 2012), nas quais os consumidores possuem um papel ativo na construção das suas próprias experiências. Quando o consumidor visita a Disneylândia, este simultaneamente consome as experiências idealizadas pelos visionários da Disney, tal como produz as suas próprias experiências únicas daquelas realidades (Ritzer et al., 2012), “alimentando as ilusões da sua verdadeira infantilidade” (Baudrillard, 1988) e experienciando um mundo sintético no qual a utopia se torna realidade.

O contínuo crescimento da Internet e das redes sociais possui um grande impacto no processo de *prosumption* (Ritzer & Jurgenson, 2010; Ritzer et al., 2012). Os *prosumers* realizam o processo de encontrar um produto *online*, avaliá-lo, encomendá-lo e pagá-lo, de uma forma totalmente autónoma da marca. Graças à IA poderão obter ajuda imediata através do *chatbot* (e.g. Assefi et al., 2015; Këpuska & Bohouta, 2018), contudo todo o processo continua a ser realizado pelo consumidor. Graças à Web 2.0, a segunda fase da internet é definida pela sua mudança no paradigma social através do surgimento das redes sociais, maior capacidade de pesquisa e consumo de conteúdo, empresas como a Amazon, Google, Meta tornaram-se os grandes do mundo digital, sendo o controlo e a exploração de dados feita por estas, irrefutável (Kotler et al., 2011; Fuchs, 2010 in Ritzer et al., 2012; Girish, 2020; Kotler et al., 2021). Meios como estes permitiram a criação de conteúdo de forma fácil e acessível ao utilizador comum, impactando de tal forma os utilizadores das plataformas ao longo dos anos que surgiram profissões específicas para a produção de conteúdo, os chamados *influencers*, que possuem o poder de afetar o comportamento do consumidor (Serman & Sims, 2020; Loeb, 2022). Através destes é então possível realizar uma comunicação específica e falar diretamente com o target do produto ou serviço, apresentando-o através destas figuras que considera relevantes ou impactantes (Serman & Sims, 2020; Ritzer et al., 2012:388). Tal como através dos *data* dos sites é possível abordar especificamente o público da marca (Kotler et al., 2011). Assim a Internet é contestada por “cyber-liberalismo” (Ritzer et al., 2012:389).

Os *prosumers* são extremamente atrativos para os capitalistas, visto que os sites na Web 2.0 não funcionariam da mesma forma sem os mesmos (Kotler et al., 2011). O *crowdsourcing*, o trabalho deste grupo de *prosumers*, acaba a ser essencial para o sucesso de muitos sites da Web 2.0 (Howe, 2009 em Ritzer et al., 2012:386), por exemplo a Wikipedia que existe à base

do trabalho dos *prosumers*, sendo que se não seria definido pelo seu uso de conteúdo gerado pelo utilizador se fosse uma convencional enciclopédia ou dicionário, também relacionado por “Wikinomics”, baseado nesta ideia de que os consumidores trabalham na Internet (Tapscott & Williams, 2006; Kotler et al., 2011; Ritzer et al., 2012). Tal como os media sociais não poderiam existir sem os *prosumers* (Ritzer et al., 2012:387), pois apesar do investimento em trabalhadores para *web design* e manutenção, a produção de conteúdo como atualização de estado, *upload* de imagens, entre outros, não seria possível sem o contributo dos *prosumers*. Segundo Ritzer et al. (2012:386), é incontestável a relevância do *prosumer* para a economia.

3. O Comportamento do Consumidor relativamente às Marcas

Atualmente o consumidor é o centro de qualquer organização, não se tratando somente do indivíduo que obtém bens ou serviços, mas de um ser humano, com emoções, objetivos e medos que procura cada vez mais apostar em marcas que defendam e ajam em prol de valores e missões com as quais estes se identifiquem, pretendendo “não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem” (Kotler et al., 2011:4).

Graças aos contínuos avanços tecnológicos e à entrada numa era demarcada pela atividade de *prosumption* impulsionada pelo digital, a chamada era da economia partilhada, é possível verificar uma junção entre o marketing tradicional e o digital. Consequentemente, o consumidor tem a possibilidade de encontrar opções mais personalizadas e de acordo com o ambicionado por si, através de recursos a *big data* e inteligência artificial utilizados pelas marcas, permitindo providenciar oportunidades segmentadas ao público-alvo e incentivando ao *prosumption* no caso da compra ser descartada pelo indivíduo (Toffler, 1980; Kotler, 1986; Kotler et al., 2011; Kotler et al., 2017; Kotler et al., 2021). Desta forma, com o total acesso a diferentes ferramentas e opções, a ação tomada pelo consumidor não é feita somente de acordo com as alternativas do marketing envolvente, mas está igualmente dependente de diversos fatores com os quais o indivíduo é confrontado diariamente e que influenciam a sua decisão final (Kotler et al., 2020).

O comportamento do consumidor “reflete a totalidade das decisões dos consumidores em relação à aquisição, consumo e alocação de bens, serviços, atividades, experiências, pessoas, e ideias por [tomadas de decisão de outros indivíduos]” (Jacoby, 1976 in Hoyer et al.,

2012), envolvendo assim muito mais do que a compra tangível de produtos, mas também a escolha de consultórios médicos, viagens e até indivíduos, desde políticos a autores literários. Para além disto, a forma como utilizam o seu tempo livre reflete quem são e a sua vida, permitindo a compreensão do que iguala e diferencia os seres humanos entre si (Hoyer et al., 2012). Compreender estes comportamentos e a sua génese é o que permite às marcas, através do marketing, responder às necessidades do consumidor, colocando-o no core e dando-lhe a relevância que este merece (Kotler et al, 2011).

Segundo Schmitt & Simonson (1997), as escolhas feitas pelo consumidor estão relacionadas com o estilo de vida que possuem ou pelo que ambicionam ter, de forma a se posicionarem na sociedade (Baudrillard, 1998). Através da obtenção de um produto ou serviço, o indivíduo transmite uma comunicação refletindo o valor do produto em si próprio, apostando desta forma nos valores e imagem das marcas em vez dos atributos tangíveis do produto (Aaker, 1996; Schmitt & Simonson, 1997; Baudrillard, 1998; Kapferer, 2008). Desta forma as decisões de compra provêm igualmente de atributos emocionais e estéticos que derivam da imagem da marca, procurando transparecer os mesmos para os restantes.

A procura pela compreensão do pensamento realizado pelo consumidor no seu processo de decisão de compra, tal como os fatores que o influenciam, são questões que pairam sob o *marketer* e pelas quais torna-se essencial compreender todo o percurso concretizado de forma que tenham a possibilidade de auxiliar o cliente na resposta às suas necessidades (Kotler et al., 2020).

3.1. As distintas tipologias de Comportamento de Compra

Todo o comportamento de compra difere segundo a complexidade da decisão de compra, tal como o risco associado à mesma - como o risco funcional, físico, financeiro, social, psicológico e risco de tempo (Bauer, 1960; Cox, 1967; Gerber et al., 2014). Considerando a complexidade da decisão de compra a ser realizada, esta resulta no envolvimento de mais indivíduos além do próprio e, conseqüentemente, de uma maior deliberação. O comportamento de compra varia imensamente de acordo com os diferentes tipos de produtos, sendo que artigos de maior risco necessitam de um mais aprofundado conjunto de informação, enquanto produtos de baixo envolvimento poderão ser escolhidos pela familiaridade ou hábito como, por exemplo, a compra de um computador em comparação a um detergente da roupa ou pasta de dentes (Bauer, 1960; Cox, 1967; Kotler et al., 2020).

Segundo Kotler et al. (2020), é possível identificar quatro tipologias de comportamentos de compra que têm por base o nível de envolvimento do comprador e o nível de diferenciação entre as marcas: I) comportamento de compra complexo; II) comportamento de compra dissonante-redutor; III) comportamento de compra pela procura de variedade; IV) comportamento de compra habitual (Tabela 1).

Tabela 1: Os Quatro Tipos de Comportamento de Compra

	Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Diferenças significativas entre as marcas	Comportamento de Compra Complexo	Comportamento de Compra pela Procura de Variedade
Poucas diferenças entre as marcas	Comportamento de Compra Dissonante – Redutor	Comportamento de Compra Habitual

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2020)

- I. Comportamento de Compra Complexo: Este comportamento é notório nos consumidores quando apresentam um grande envolvimento numa compra e percecionam diferenças significativas entre as marcas. O consumidor tem um grande envolvimento quando o produto ou serviço é caro, arriscado, uma compra não frequente ou altamente autoexpressiva, sendo tipicamente necessário este aprender aspetos acerca da categoria na qual o bem se insere para o remeter a uma tomada de decisão. O consumidor passa por um processo de aprendizagem, desenvolvendo crenças e uma atitude acerca do artigo, resultando numa decisão de compra ponderada. Os *marketers* devem compreender este método, procurando auxiliar o cliente na procura de informação e diferenciando as características da sua marca através dos seus benefícios, com o intuito de influenciar a decisão final.

- II. Comportamento de Compra Dissonante-Redutor: Um comportamento desta tipologia ocorre quando um consumidor apresenta um alto envolvimento numa compra, contudo verifica pouca diferença entre as marcas. Por exemplo, a compra de uma carpete apresenta um grande envolvimento porque trata-se de um produto caro e autoexpressivo, todavia o consumidor pode constatar que não existe uma grande diferenciação entre as opções de empresas disponíveis, como tal, pode responder principalmente a um bom preço ou a uma compra por conveniência. No processo pós-compra, existe a possibilidade de este experienciar dissonância pós-compra, um certo desconforto, após compreender algumas desvantagens da marca obtida ou conhecer aspetos favoráveis de uma concorrente. De forma a evitar esta questão, o processo de pós-compra deve providenciar evidências e apoio de forma que o cliente tenha um sentimento positivo em relação à sua escolha.
- III. Comportamento de Compra pela Procura de Variedade: Situações nas quais exista pouco envolvimento, mas diferenças significativas e percebidas entre as marcas, representam este tipo de comportamento. Estes casos ocorrem na experimentação de diversas marcas, resultando em que o consumidor compre o produto sem avaliação, tendo por base as suas crenças acerca da marca, realizando a efetiva avaliação durante o decurso do consumo. Consoante a apreciação feita, este poderá adquirir da próxima vez um artigo concorrente por aborrecimento ou para testar uma nova marca. Nestas categorias o líder de mercado é incentivado a dominar o espaço de prateleira, dispondo sempre de *stock* e apresentando continuamente publicidade ao público-alvo do item.
- IV. Comportamento de Compra Habitual: Este ocorre em situações de baixo envolvimento e de baixa diferenciação entre marcas, normalmente em produtos de custo reduzido ou produtos frequentemente obtidos. Nestes casos os consumidores não revivem o processo de crença - atitude - comportamento, induzindo a que o processo de compra seja feito segundo as crenças formadas da marca por aprendizagem passiva, um comportamento que poderá igualmente ser seguido de uma avaliação. Produtos como o sal, utilizam preços baixos e promoções para incentivar à compra ou adicionam características ou melhoramentos ao seu produto para a sua diferenciação.

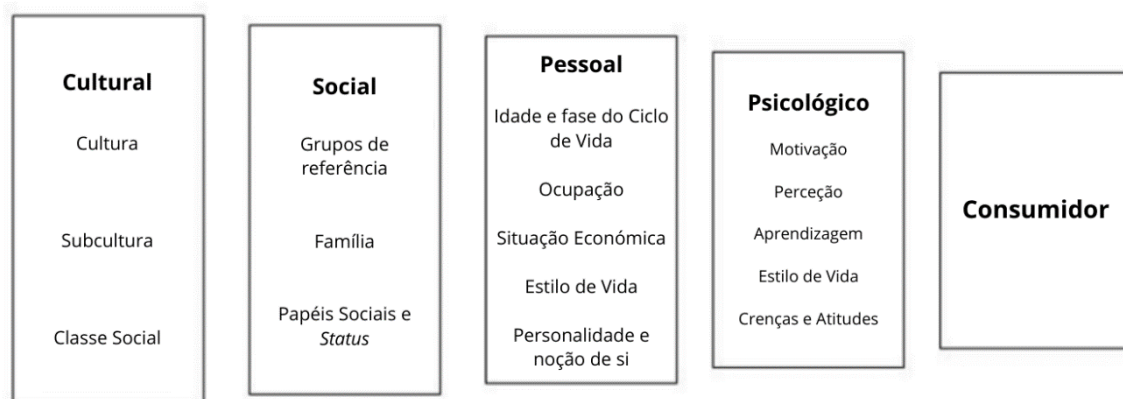
3.2. Agentes influenciadores do Comportamento do Consumidor

Pretendendo ou não, o indivíduo é sempre influenciado. O consumidor trata-se apenas de um ser humano com necessidades básicas às quais procura responder, permitindo-se ser persuadido, consciente ou inconscientemente, por algumas das escolhas diárias que realiza ao nível do consumo. A verdade é que diversos fatores afetam a aquisição de produtos e serviços por parte do indivíduo, sejam pela sua personalidade e estilo de vida ou pelo simbolismo associados às marcas e produtos que refletem socialmente o *status* do seu portador, pelo que a influência se torna inegável (Baudrillard, 1998; Kotler et al., 2020; Maslow, 1943).

3.2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor por Kotler & Armstrong (2020)

Segundo Kotler et al. (2020), o comportamento dos consumidores é influenciado por quatro fatores distintos, sendo interpretados numa visão decrescente, de uma perspetiva mais geral, para uma mais específica: os fatores externos - culturais e sociais - e os fatores internos - pessoais e psicológicos (Fig. 5).

Figura 5: Fatores que influenciam o comportamento do consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2020)

- I. Fatores Culturais: a cultura, subcultura e classe social a que o consumidor pertence trata-se de um dos maiores modificadores de comportamento de consumo (Kotler & Keller, 2012). A cultura trata-se dos “comportamentos, normas e ideias típicas ou

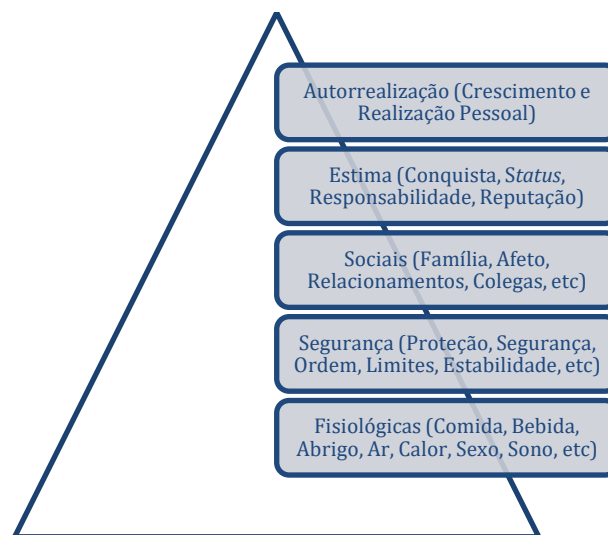
esperadas que caracterizam um grupo de pessoas” (Hoyer et al., 2012:12). A cultura na qual o indivíduo cresce determina muito do comportamento humano, acarretando valores, percepções, ambições, noções e ações que estão intrínsecas à sociedade na qual nasceu (Baudrillard, 1998). As influências culturais são notórias mais tarde, quando confrontados com uma cultura distinta da sua, moldando as suas interações sociais e percepção própria. Dentro de cada cultura encontram-se igualmente subculturas, grupos de indivíduos que partilham sistemas de valor através de vivências comuns ou situações, sendo diferenciadas pelas nacionalidades, religiões, etnias e pontos geográficos. As classes sociais influenciam igualmente este comportamento, sendo que as classes apresentam comportamentos de compra semelhantes entre eles, enquanto classes distintas contrastam. Atualmente, diversas marcas segmentam os programas de marketing para uma subcultura específica, construindo-os para as suas necessidades e preferências particulares. Para além disto, procuram igualmente mudanças culturais de forma a antecipar produtos que possam ser ambicionados como, por exemplo, a tendência crescente da preocupação com a saúde e *fitness* resultou numa grande indústria de serviços, equipamentos, vestuário, comida e dietas variadas para responder à mesma (Kotler et al., 2020:144-147).

- II. Fatores Sociais: os grupos de sociais de influência, como a família, amigos, grupos de referência e posição na hierarquia social afetam o comportamento de consumo (Hoyer et al., 2012). Sejam grupos aos quais o indivíduo pertença verdadeiramente, como amigos ou colegas, os chamados *membership groups*; ou grupos aos quais ambicionam pertencer, mas que não integram diretamente, os *reference groups*, como *influencers* ou líderes de opinião, estes influenciam as preferências do indivíduo, incentivando-o a gostar de temáticas, marcas, entre outras categorias, que estes recomendam. O *status* do consumidor afeta as oportunidades que lhe são dadas, como o ensino ou a ocupação, incentivando igualmente a hábitos de consumo. A família trata-se do maior influenciador de consumo para o indivíduo (Kotler et al., 2020:147-151).
- III. Fatores Pessoais: características específicas do indivíduo, como a sua idade, fase da vida em que se encontra, a sua ocupação profissional, situação económica, estilo de vida e a sua personalidade e autoimagem influenciam o seu comportamento. Consoante a sua ocupação e situação económica, um indivíduo poderá dispensar mais ou menos dinheiro em vestuário, sendo que um executivo utiliza roupas mais formais diariamente,

enquanto um trabalhador de fábrica, roupas mais informais. O mesmo é aplicável ao ciclo de vida e idade, sendo que dependendo das mesmas optará por comprar jogos para lazer ou mobiliário para a sua casa (Kotler et al., 2020:151-154).

- IV. Fatores Psicológicos: a motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes são os aspectos responsáveis pelo comportamento do consumidor. Um motivo trata-se de uma necessidade que é suficientemente premente para direcionar o indivíduo a procurar satisfação para a mesma. Uma das teorias de motivação humana mais utilizadas para esta compreensão é a hierarquia das necessidades de Maslow (1943). Segundo Maslow (1943), existe uma hierarquia em pirâmide que determina conjuntos de necessidades que o ser humano ambiciona responder. Estas necessidades são estruturadas em cinco categorias distintas, ordenadas hierarquicamente considerando a sua importância para o indivíduo, começando pelas basilares até ao seu topo: i) necessidades fisiológicas; ii) necessidades de segurança; iii) necessidades sociais; iv) necessidades de estima; v) necessidades de autorrealização (Fig. 6). É possível subdividir estas cinco categorias em três géneros distintos: as necessidades básicas (categorias i) e ii), necessidades fisiológicas e de segurança), necessidades psicológicas (categorias iii) e iv), necessidades sociais e de estima) e as necessidades de autorrealização (v).

Figura 6: Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow (1943)



Fonte: Adaptado de Maslow (1943:370-384)

- i. Necessidades Fisiológicas: estas são as mais importantes, uma vez que respondem a necessidades de sobrevivência do indivíduo, como por exemplo comer, dormir, beber, encontrando-se por tal na base da pirâmide de Maslow (1943). A satisfação destas necessidades é fundamental para o bem-estar do ser humano e a indisponibilidade de resposta às mesmas impossibilita a valorização das restantes necessidades (e.g. um indivíduo com sono irá valorizar a ação de dormir acima de outras necessidades da pirâmide), decorrente de uma hierarquia de importância consoante a possibilidade ou impossibilidade de resposta ao imprescindível.

- ii. Necessidades de Segurança: após a resposta às necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança assumem uma maior importância. Estas provêm da necessidade do indivíduo de se sentir seguro, estável na sua vivência e protegido quando confrontado com algum género de perigo. Desde abrigo, à segurança pessoal do indivíduo, a obtenção de um emprego estável, entre outros, são aspetos que integram tanto um sentido de segurança física quanto psicológica.

- iii. Necessidades Sociais: O ser humano trata-se de um ser social, com a necessidade de se relacionar com os restantes e vivenciar um sentimento de pertença. Com a resposta dada às necessidades fisiológicas e de segurança, irrompe a necessidade de se relacionar, por ter afeto, carinho e sentir-se incluído nos diferentes grupos que integra (família, amigos, grupo de trabalho, entre outros). No consumo, este aspeto influencia muitas vezes as compras realizadas pelos indivíduos, tais como as suas ações, como o voto num partido ou a inscrição num clube.

- iv. Necessidades de Estima: As necessidades de estima provêm da ambição do ser humano de que os restantes possuam estima para com ele, tal como ele para si próprio, a chamada autoestima ou amor próprio. Dentro destas é possível observar dois níveis distintos. O primeiro remete-se para a necessidade de atingir as metas ambicionadas, a confiança, a independência e liberdade, e o segundo refere-se ao desejo de prestígio, ou seja, o reconhecimento, apreciação, respeito e atenção dos restantes para com o indivíduo. A resposta a estas necessidades resulta em sentimentos de autoconfiança, amor próprio, valor e de contributo utilitário à sociedade, enquanto que a falta destas resulta em estados autodepreciativos e de desencorajamento.

- v. Necessidades de Autorrealização: Estas representam o topo das aspirações humanas, os sonhos, ambições, felicidade pura e significado da sua existência que o ser humano aspira descobrir e alcançar. O pleno do seu potencial varia de indivíduo para indivíduo, sendo que alguns podem deter uma aspiração mais social e outros algo mais profissional (e.g. um poderá ambicionar ser um pai ou mãe ideal, enquanto outro poderá sonhar com alcançar um certo cargo no seu ramo profissional).

A percepção trata-se do processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação para formar uma imagem significativa do mundo que integra. Uma pessoa motivada é alguém que está pronta a agir, sendo a sua ação influenciada pela sua percepção da situação. Há mais de 50 anos, as frases “Coma pipocas” e “Beba Coca-Cola” foram passadas num cinema em Nova Jérnia a cada 5 segundos por 1/300 de segundo. Apesar dos visualizadores não terem reconhecido conscientemente as mensagens, estes absorveram-nas subconscientemente, resultando num aumento de vendas de 58% em pipocas e 18% em Coca-Cola, um exemplo de publicidade subliminar, um medo detetado em alguns consumidores (Kotler et al., 2020).

Nas suas ações o ser humano aprende, refletindo-se nas alterações no seu comportamento resultantes de uma experiência, sendo a maior parte do comportamento humano aprendido. Para os profissionais de marketing, a teoria da aprendizagem permite-lhes compreender que ao aumentarem a procura por um produto, associando-o a impulsos fortes e fornecendo reforço positivo, os consumidores mais facilmente irão comprar novamente opções da marca. Por exemplo, se um consumidor obtiver uma câmara Nikon e tiver uma experiência gratificante, irá utilizá-la mais vezes reforçando a mensagem. Por tal, se futuramente procurarem um produto da mesma tipologia, existe uma maior probabilidade de que opte por um produto desta marca (Hoyer et al., 2012; Kotler et al., 2020).

Através das suas ações e aprendizagens, os indivíduos adquirem determinadas atitudes e crenças. Uma crença trata-se de um pensamento descritivo que uma pessoa detém sobre algo, sendo estas baseadas em conhecimento real, opinião ou fé. Desta forma, os profissionais de marketing estão interessados nas crenças que os indivíduos formulam sobre os seus produtos e serviços, visto que estas resultam em imagens das marcas, afetando o seu comportamento de compra. Já a atitude descreve as avaliações, sentimentos e tendências em relação a um objeto ou ideia, colocando-as numa posição de gostarem ou desgostarem, afastando-se ou não de algo. Estas são dificilmente alteráveis, pelo que uma empresa deverá procurar integrar a sua oferta

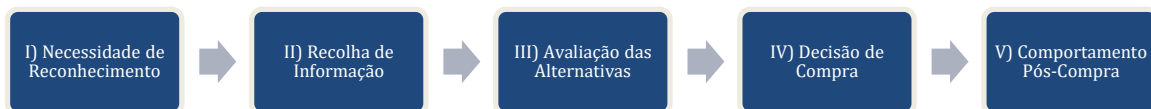
em padrões de atitudes existentes, do que tentar alterá-las (Hoyer et al., 2012; Kotler et al., 2020).

Assim sendo, existem diversas forças que atuam sobre o comportamento do consumidor, resultando de uma escolha complexa de interação entre fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

3.3. O Processo de Decisão de Compra do Consumidor

Segundo diversos autores (Kotler & Keller, 2009; Lemon & Verhoef, 2016; Kotler et al., 2020), o processo de tomada de decisão de compra trata-se de uma metodologia que se inicia muito antes da própria compra e que prevalece mesmo após a mesma. Este abrange cinco fases distintas (Fig.7):

Figura 7: Modelo do Processo de Decisão de Compra



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2020)

- I. Necessidade de Reconhecimento: o processo inicia-se com o reconhecimento de um problema e necessidade por parte do consumidor, sendo identificadas através de estímulos internos - necessidades fisiológicas como fome ou sede - ou de estímulos externos como uma publicidade ou uma conversa com um amigo. Desta forma, os *marketers* devem procurar compreender as tipologias de necessidades que surgem, o que trouxe os clientes ao seu serviço e como podem redirecionar o mesmo para um produto em particular de forma a responder ao ambicionado (Kotler et al., 2020:159-160).
- II. Recolha de Informação: De acordo com a necessidade que surja, o consumidor poderá ou não ser confrontado com a opção de recolha de informação. Se o impulso do

consumidor for forte e tiver uma opção satisfatória à sua disposição a probabilidade de compra aumenta exponencialmente, todavia se tal não for o caso, este procurará realizar uma pesquisa relativamente à necessidade que possui e a melhor alternativa existente no mercado para si. Através de diversas fontes será possível para os consumidores formarem uma opinião fundamentada acerca da decisão a tomar, existindo quatro primordiais para a procura de informação: fontes pessoais (como a família, amigos, conhecidos); fontes comerciais (como publicidade, pontos de venda ou *websites*); fontes públicas (como os *media*, *reviews online* de outros utilizadores); e por último, fontes experienciais (como amostras ou a própria experimentação dos produtos). Tradicionalmente o consumidor iria obter informação através de fontes comerciais, controladas pelos *marketers*, contudo as fontes pessoais possuem uma maior eficácia, visto que legitimam e avaliam os produtos. Atualmente, graças à contínua expansão do mundo digital, os consumidores têm a oportunidade de consultar opiniões de outros utilizadores, seja através de avaliação direta, ou por fóruns e sites criados com este mesmo propósito (e.g. TripAdvisor, Reddit, ...). Com o avanço na pesquisa de informação, o consumidor aumenta o seu leque de opções, tal como de notoriedade e conhecimento relativamente às marcas disponíveis no mercado e o que estas oferecem (Kotler et al., 2020:160). A própria recolha de informação e aprendizagem em relação às marcas permite que, num momento inicial, o consumidor seja confrontado com um *total set*, ou seja, com as inúmeras marcas da categoria de produto ou serviço investigado que se encontram disponíveis para o consumidor, todavia de todas estas este apenas irá identificar algumas destas, destacando-as pela notoriedade, o chamado *awareness set*. Depois dentro destas, apenas algumas conseguirão responder aos parâmetros estabelecidos pelo consumidor, o chamado *consideration set*, e numa última etapa, com a recolha de informação este conjunto será reduzido para as mais favoráveis para escolha - *choice set* - e terminando com a decisão de marca final (Kotler & Keller, 2009).

- III. Avaliação das Alternativas: Através de todo o processo para obtenção de informação é possível ao consumidor alcançar esta fase, na qual este processa a informação para escolher um produto ou serviço por entre as marcas disponíveis. Este não se trata de um procedimento simples, integrando diversos processos de avaliação, dependendo sempre do próprio indivíduo e da sua situação de compra. O consumidor, durante um processo de escolha, irá ponderar os atributos que pretende-se focar para a sua compra,

sendo que através da importância atribuída a cada atributo torna-se mais simples para o *marketer* de prever a decisão de compra. Por exemplo, se forem ponderados atributos de preço, estilo, *performance* e economia operativa, um consumidor poderá preocupar-se mais com o preço e outro com o estilo, pesando de forma distinta na decisão do consumidor (Kotler et al., 2020:161).

- IV. Decisão de Compra: A fase da decisão é o resultado de todo o processo anterior, após formar a sua intenção de compra e de posicionar as marcas. A decisão de compra normalmente irá pender sob a marca preferida, todavia dois fatores podem alterar a intenção de compra e a decisão de compra, neste caso as atitudes de outros e fatores situacionais inesperados. No primeiro, se alguém que seja próximo ao consumidor aconselhar a uma compra mais barata, as chances de este obter um carro mais caro diminuem. No segundo, situações inesperadas podem alterar a intenção de compra, por exemplo a entrada numa recessão económica ou uma diminuição de preço realizada por um concorrente da marca (Kotler et al., 2020: 161).
- V. Comportamento Pós-compra: Após a compra do produto, o processo de decisão de compra ainda não se encontra finalizado, dependendo da satisfação ou insatisfação do consumidor, resultando possivelmente no comportamento pós-compra. A satisfação ou insatisfação com um produto ou serviço está diretamente relacionada com as expectativas do consumidor e com a *performance* percebida do produto, ou seja, quanto maior for o intervalo negativo entre as expectativas e a *performance*, maior será a insatisfação do consumidor. Desta forma, se o produto não cumprir as expectativas, resulta numa insatisfação; se cumprir as expectativas, o consumidor fica satisfeito; e se exceder as expectativas o consumidor fica radiante. Todavia, a maior parte das compras realizadas resulta em dissonância cognitiva, um desconforto causado devido ao conflito do pós-compra. A verdade é que todo o tipo de compra requer uma cedência, um compromisso, e por tal sentem-se inquietos com a sua decisão e preocupados com a perda dos benefícios das marcas não obtidas. Assim, é notório que se sentem desta forma em grande maioria das suas compras. É importante satisfazer o consumidor de forma a criar relacionamentos lucrativos com os consumidores atuais - os clientes fiéis que compram novamente o produto e espalham *word of mouth* positivo acerca do mesmo - e conquistar os novos clientes nas suas compras para que se tornem igualmente clientes fiéis à marca (Kotler et al., 2020:161-162).

3.4. Modelos Clássicos de Avaliação do Processo de Decisão de Compra

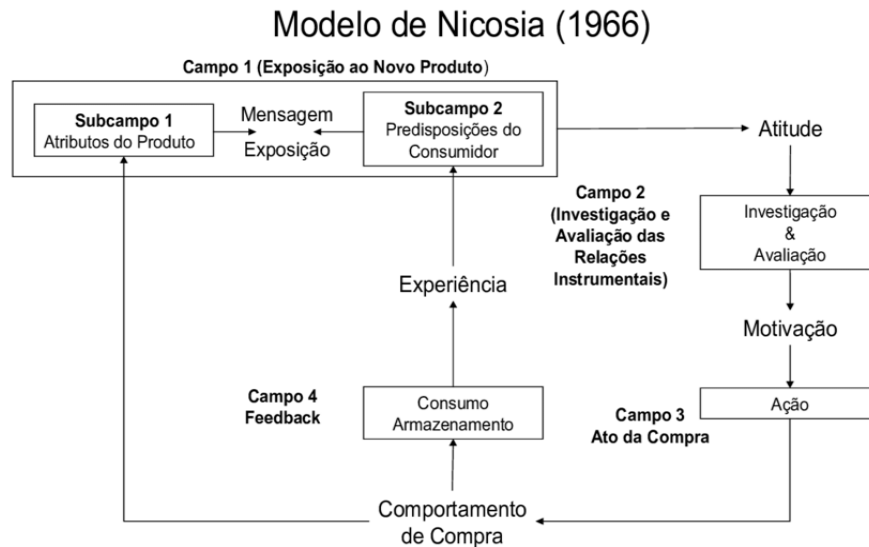
Ao longo dos anos o consumidor tem tido uma maior relevância perante o mercado, sendo que no Marketing 1.0 o foco era essencialmente sob a indústria, executado com os produtos e vendas no seu cerne, enquanto com o passar dos anos o consumidor alcançou este estatuto, tornando-se o centro das organizações (Kotler et al., 2011; Kotler et al, 2017). Com esta alteração, também o seu comportamento modificou-se, resultando no próprio como apreciador e detentor de poder, avaliando a oferta das diversas marcas e selecionando a pretendida. A verdade é que a experiência do consumidor não se trata de uma experiência unidirecional, mas de uma estrutura multidimensional que acarreta a resposta cognitiva, comportamental, social, emocional e sensorial do consumidor relativamente ao oferecido pelas marcas durante a sua jornada (Lemon & Verhoef, 2016 in Santos & Gonçalves, 2021). Antigas metodologias orientadas para as empresas deixaram de ser o foco, procurando compreender mais extensivamente as experiências e decisões do consumidor, colocando-o no centro do estudo e orientando-se para métodos como o mapeamento do processo de decisão do consumidor (Kotler et al., 2017; Tueanrat et al., 2021 in Santos e Gonçalves, 2021).

Um dos fatores que tem provocado uma disrupção na jornada do consumidor trata-se dos avanços tecnológicos - como a realidade virtual (VR), os agentes virtuais ou os sistemas de compras autónomos - que têm permitido a concretização de experiências mais personalizadas e interativas, tendo o poder de afetar os modelos tradicionais de tomada de decisão do consumidor e alterar o seu impacto no processo atual (Nam & Kannan, 2020; Tueanrat et al., 2021 in Santos & Gonçalves, 2021; Kotler et al., 2021). Diversos investigadores abordaram a temática do processo de decisão de compra do consumidor, todavia a componente tecnológica apresenta implicações que ainda não foram consideradas nos modelos tradicionais e pioneiros (e.g. Nicosia (1966); Engel et al. (1968); Howard & Sheth (1969)).

De forma a possibilitar a análise de modelos com abordagens distintas à avaliação do processo de decisão de compra, foi selecionado um modelo clássico do comportamento de compra do consumidor com uma conceção mais linear (Nicosia, 1966) e um modelo que se foca, não no processo em si, mas sim nos fatores que influenciam o comportamento (Modelo de Sheth, Newman e Gross, 1991).

3.4.1. Modelo de Nicósia (1966)

Figura 8: Modelo de Nicósia (1966)

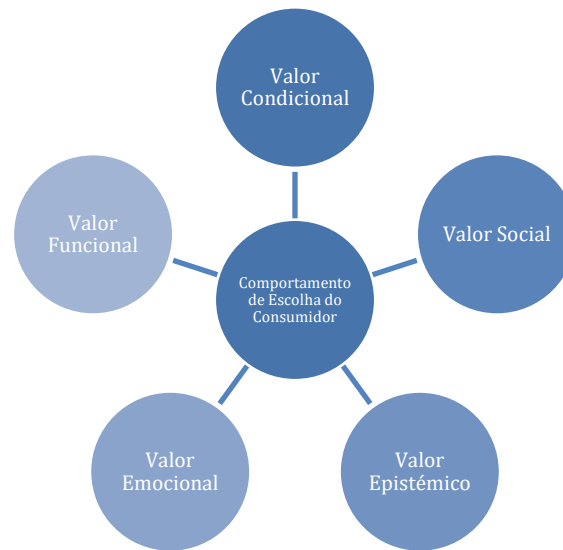


Fonte: Nicósia (1966) in Lopes & Silva (2011:9)

O modelo de Nicósia (1966) foca-se no processo de decisão, defendendo que a decisão de compra tem prévios aspetos associados, como é possível verificar no Campo 1 da fig. 8. A exposição ao produto é concretizada através da divulgação dos atributos do mesmo (Subcampo 1) e da análise conduzida pelo consumidor, que acaba automaticamente por se tornar informação prévia à compra (Subcampo 2). Esta fase (Campo 1) representa o momento em que os atributos do produto são conjugados com a informação obtida pelo consumidor, remetendo-o a uma atitude. Por sua vez, esta atitude leva à investigação e avaliação de questões (Campo 2), como a disponibilidade (de marcas, produtos, serviços, ...) e as expectativas relativamente ao estudado. Esta avaliação incentiva a uma motivação, como a escolha da marca ou do serviço por exemplo, resultando numa ação realizada pelo consumidor, ou seja, a compra ou não do produto, finalizando assim o Campo 3 – “Ato da Compra”. Depois apresenta-se o chamado pós-venda, ou seja, o feedback em relação à ação tomada, que poderá alterar as predisposições iniciais do consumidor em relação ao produto ou serviço (Subcampo 2) (Nicosia, 1966; Lopes & Silva, 2011; Gonçalves & Santos, 2021). Este trata-se de um dos “tradicionais modelos do processo de decisão de compra” (Puccinelli et al., 2009; Martin & Woodside, 2012; Wolny & Charoensuksai, 2014 in Gonçalves & Santos, 2021).

3.4.2. Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991)

Figura 9: Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991)



Fonte: Adaptado de Sheth, Newman e Gross (1991)

O modelo de Sheth, Newman e Gross (1991:159-170) trata-se de um modelo que não se foca no processo, mas sim nos fatores ou aspetos que influenciam o comportamento de compra dos produtos e/ou serviços. Como é possível verificar na fig. 9, este modelo apresenta um total de cinco valores essenciais de consumo que impactam o processo de decisão de compra, sendo estes:

- I. Valor Funcional: Este reflete os atributos físicos, utilitários ou funcionais de um produto, sendo este assim uma opção mais direcionada para a funcionalidade e para os atributos associados ao produto a este nível, como o facto de ser mais duradouro, económico, seguro, confiável por exemplo.
- II. Valor Social: Este valor representa uma agregação geral, positiva ou negativa, com grupos demográficos, socioeconómicos, culturais ou étnicos.
- III. Valor Emocional: O valor emocional surge através de uma alternativa resultar num estado afetivo ou emocional no consumidor, como sentimentos ou memórias.
- IV. Valor Epistémico: Este provém de estímulos novos ou equívocos perante uma alternativa que capta a atenção e desperta curiosidade, uma novidade, permitindo novas

experiências e rotinas para o consumidor, sendo relevante a personalidade do mesmo, deixando-se ser mais ou menos influenciado.

- V. Valor Condicional: O valor condicional tem em consideração a situação e ocorre de acordo com a condição ou contexto particular da decisão de compra.

Capítulo III - Cultura Geracional e Processo de Decisão de Compra da Geração *Millennial*

1. A Cultura Geracional

1.1. As distintas Gerações e os seus Comportamentos de Compra

Todas as gerações são divergentes e influenciadas pela época em que nascem. Segundo Duffy (2022), a compreensão das genuínas diferenças entre as distintas gerações revela-se uma das melhores ferramentas existentes para assimilar a mudança e procurar prever o que o futuro reserva (Kotler et al, 2021), visto que a transformação geracional é tão relevante quanto a consciencialização da sociedade.

A divisão por gerações trata-se de um método de segmentar o mercado, sendo a premissa estabelecida de que os indivíduos que nasceram e cresceram na mesma época irão experienciar as mesmas lições e vivências, resultando em valores, atitudes e comportamentos similares. Através da determinação das gerações é possível compreender o impacto que os eventos globais, as alterações tecnológicas, económicas e sociais possuem, definindo assim a forma como um determinado conjunto de indivíduos percebe o mundo. O consenso entre debates provém da aceitação mútua de factos históricos marcantes para diferenciar as gerações, tal como de uma margem para intervalos de idades (Howe e Strauss, 2000; Tulgan, 2009).

No entanto, a apresentação de opiniões divergentes entre investigadores prevalece e intensifica-se com o passar dos anos. As constantes e rápidas mudanças na sociedade, derivadas dos sucessivos avanços tecnológicos e sociais, dificultam a definição dos períodos geracionais tal como da caracterização das próprias gerações. Como afirmado por Duffy (2021:10), “a geração em que nascemos é apenas uma parte importante da história, juntamente com o poder extraordinário dos nossos ciclos de vida e o impacto dos eventos”.

Segundo Kotler et al. (2020), atualmente cinco gerações coexistem na sociedade: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração *Alpha*.

I. *Baby Boomers*

Segundo Kotler et al. (2021), o termo “baby boom” surgiu em função da alta taxa de natalidade que ocorreu em diversas partes do mundo após o fim da Segunda Guerra Mundial.

Os *Baby Boomers* são os indivíduos que nasceram entre 1946 e 1964, numa situação de segurança e economia do pós-guerra.

Contudo, o intervalo temporal existente entre os inúmeros nascimentos na geração dos *Baby Boomers* remete a que seja necessário separá-los e incorporá-los em duas subgerações: os adolescentes da década de 1960 e os da década de 1970. Os adolescentes dos anos de 1960, apesar de crescerem em famílias abastadas, viveram numa altura demarcada pelas tensões sociopolíticas, sendo por tal constantemente associados ao movimento contracultura que se desenvolveu inicialmente nos Estados Unidos e no Reino Unido, expandindo-se pelos países ocidentais graças à ascensão do meio televisivo e da publicidade, tal como pela “New Hollywood Wave”. Conceitos como o ativismo social, o ambientalismo e o estilo de vida *hippie* surgiram durante esta altura. Por sua vez, os “Generation Jones”, os adolescentes da década de 1970, foram confrontados com dificuldades económicas e procuravam vidas independentes, trabalhando arduamente no início das suas carreiras. Estes acabariam por ser os precursores da geração seguinte - Geração X - partilhando muitas semelhanças com a mesma.

Os *Baby Boomers* tornaram-se assim uma das principais forças económicas, graças aos inúmeros que os integravam e à economia do pós-guerra. Atualmente estes atrasam as suas reformas e continuam nas suas carreiras para além dos 65 anos, ocupados em cargos executivos, sendo constantemente criticados pela geração mais jovem pela relutância em adotar novas tecnologias e em prevalecerem numa sabedoria convencional de negócios (Kotler et al., 2020).

Todavia é possível afirmar que Portugal não teve o equivalente ao “baby boom”, visto que as taxas de natalidade nos anos de 1940 e 1950 já eram altas comparativamente a outros países europeus (Público, 2006; Moura, 2006). Estas deviam-se, não à prosperidade económica recorrente noutras partes do globo, mas sim à perpétua existência do modo de vida rural e do subdesenvolvimento, sendo que a geração descendente desta, nos anos de 1960 acabaria por emigrar, tornando-se “o movimento demográfico mais marcante [d]o século XX português” (Público, 2006). No Pós-Guerra estas mantiveram-se elevadas resultando em que os países que sofreram este “boom” tenham conseguido igualar o nível já existente em território português.

Apesar de não ter ocorrido um boom na natalidade *per se*, é realista abordar-se uma geração de *Baby Boomers* por contaminação. O êxodo rural para os meios urbanos, decorrente exatamente nos anos de 1950, resultou no aumento da população estudantil, o que permitiu divulgar os conceitos associados aos movimentos contracultura, pela influência dos *Baby Boomers* americanos e europeus. Consequentemente, o clímax da libertação sexual e da libertação das mulheres, o surgimento dos adolescentes com a sua cultura própria e procura por viver fora do sistema conservador, tal como a nova ideologia de que as lutas pela liberdade, no

contexto do indivíduo ou de forma coletiva, poderiam ser vistas com uma conotação positiva e não de sofrimento. Noutras partes do globo tal seria seriamente notório ao longo dos anos de 1960, todavia em Portugal isso apenas seria possível com o 25 de abril de 1974, que contrariamente a outras revoluções não teve consequências sanguinárias (Público, 2006; Moura, 2006).

II. Geração X

Esquecidos pelos *marketers*, a Geração X trata-se dos indivíduos que nasceram entre 1961/1965 e 1979, de acordo com os diversos autores. Estes cresceram numa situação económica mais estável, com dois salários no seu agregado familiar ou pertencendo a famílias divorciadas e foram familiarizados com a proximidade ao conceito de “amigos e família” (Kotler et al., 2021). Em consequência a aspetos sociais como o aumento dos divórcios presenciados, existiu uma necessidade por parte desta geração de entrar em conflito direto com os *Baby Boomers*, demonstrando a sua revolta contra os valores da anterior geração e acrescentando à sua rebeldia acentuada (Washburn, 2000).

A Geração X avançou juntamente com a tecnologia. Desde a sua juventude a assistir videoclipes na MTV e utilizando o seu *walkman*, ao uso de CDs e MP3s na sua vida adulta, até ao sucesso e declínio dos DVDs, estes testemunharam algumas mudanças na tecnologia, o que levou a que se tornassem adaptáveis às novidades tecnológicas que surgiam. Esta mentalidade permitiu igualmente que a sua entrada no mercado de trabalho fosse assinalada pelo crescimento e adaptação à internet, os primeiros a adotar a conectividade e relação com o *online*. A sua relação próxima com os seus amigos e os progressos tecnológicos despoletaram o interesse por famosos programas de televisão dos anos de 1990, como *Friends* e *Beverly Hills 90210* (Chaney, 2019; Kotler et al., 2021).

A geração que testemunhou acontecimentos históricos como a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim e a Guerra do Vietname, integra indivíduos que procuram continuamente a aprendizagem, com o intuito de se adaptarem aos diferentes meios em que se encontram, sempre procurando fazer mais e melhor.

Mais materialista e individualista do que as gerações anteriores, esta consegue ser mais financeiramente estável (Washburn, 2000). Com uma média de experiência de trabalho de 20 anos e uma forte ética profissional, a Geração X tornou-se uma das gerações mais influentes do meio profissional atual, alcançando cargos de liderança nas empresas. Contrariamente aos

Baby Boomers, muitos desta geração deixaram os seus cargos aos 40 anos para iniciarem os seus próprios negócios e entrarem no mundo do empreendedorismo (Kotler et al., 2021).

III. Geração Y ou *Millennials*

Mais conhecidos por *Millennials*, a Geração Y nasceu num novo período de *baby boom*, entre 1981 e 1996 (Kotler et al., 2020; Duffy, 2021) ou entre 1980 e 2000 (Raines, 2003; Stein, 2013), consoante os autores, tratando-se da descendência direta dos *Baby Boomers*. Devido ao período em que nasceram ficaram também conhecidos como a geração *Echo Boomer*, pelo número crescente de nascimentos na época.

Esta foi a primeira geração que cresceu a utilizar a internet para fins pessoais, sendo conhecida pela sua aceitação das novidades tecnológicas e pela sua integração nos media sociais. A procura por validação por parte dos seus pares resulta numa tendência para expressar as suas opiniões nas redes sociais e se comparar aos mesmos, sendo assim fortemente influenciados pelas opiniões de compra destes, confiando mais nos seus pares do que nas próprias marcas (Valentine & Powers, 2013). Apesar da inúmera pesquisa que realizam, primordialmente através de dispositivos móveis, esta geração tem o desejo de colecionar histórias de vida acima de riquezas e bens, não consumindo tantos produtos quanto as gerações mais velhas (Kotler et al., 2021).

De uma forma geral, estes são uma geração mais educada, idealista, com uma mentalidade mais aberta e culturalmente diversificada do que as gerações anteriores, em virtude do ensino superior do qual usufruíram (Neufeld, 2021), da diversidade e da exposição a conteúdo ilimitado, principalmente graças ao *online*. Por tal questionam tudo, o que os torna propensos a conflitos no mercado de trabalho com gerações mais velhas que esperam que estes somente cumpram as normas estabelecidas. Para além disto, têm a tendência em casar em idades mais avançadas, procurando dar uma maior ênfase na parentalidade e na educação dos seus filhos (Kotler et al., 2021; Merck, 2022b).

Tal como a geração dos seus pais, estes apresentam igualmente uma subdivisão entre duas subgerações: os *millennials* mais velhos (nascidos na década de 1980) e os *millennials* mais jovens (nascidos na década de 1990, incluindo o ano 2000). Os mais velhos entraram no mercado de trabalho em plena crise financeira global de 2008, sendo confrontados com diversos desafios para a sua sobrevivência. Em consequência da sua competitiva experiência de trabalho, estes tendem a ter uma clara separação entre a vida profissional e a vida pessoal. Contrariamente, os *millennials* mais jovens experienciaram um mercado de trabalho em

condições mais positivas, tendo a tendência em misturar a vida pessoal com a profissional. Estes ambicionam trabalhos que gostem, que sejam gratificantes e nos quais encontrem um propósito. Desta forma, é possível constatar que a subgeração mais velha se torna uma “geração ponte” visto que aprenderam a adaptar-se ao mundo digital e físico, tal como a Geração X, enquanto os nascidos na década de 1990 veem o mundo digital como uma extensão do físico, assemelhando-se à Geração Z (Kotler et al., 2021).

Os *millennials* portugueses ambicionam por um futuro mais sustentável e inclusivo, procurando ações por parte das organizações em defesa da igualdade, diversidade e inclusão (Merck, 2022a). Compram *online* - todavia procuram poupar o máximo possível -, são a favor do aborto e da eutanásia, pretendem ter filhos - em média dois - e são otimistas com a realidade, confiando que terão um sucesso profissional superior ao dos próprios pais (Pinto, 2018).

IV. Geração Z

Filhos da Geração X - também conhecidos por *Centennials* - a Geração Z integra o grupo de indivíduos nascidos entre 1997/2000 e 2009 (Schiffman & Kanuk, 2009; Kotler et al., 2021). Mais conscientes financeiramente do que a Geração Y, têm a tendência de economizar e ver a estabilidade económica como um aspeto basilar para a escolha das suas carreiras, em consequência de testemunharem as dificuldades financeiras passadas pelas gerações anteriores. Atualmente a Geração Z trata-se da maior geração a nível global, e em 2025, com a sua integração no mercado de trabalho, tornarão o mercado o mais significativo para produtos e serviços disponíveis.

Estes são os primeiros nativos digitais, nascidos na época em que a Internet já fazia parte da rotina, considerando desta forma a mesma como uma parte substancial e indispensável das suas vidas. Sem barreiras entre o mundo *online* e o *offline*, o consumo de conteúdo é contínuo, até em situações sociais. Ao contrário da Geração Y que aposta no *branding* pessoal através dos media sociais, a Geração Z é mais pragmática e procura retratar versões sinceras e autênticas de si no digital, conotando negativamente marcas que transmitem imagens fabricadas e não realistas. A Geração Z valoriza indubitavelmente a conveniência da personalização e customização por parte das marcas, procurando as que conseguem fornecer conteúdo, ofertas e experiências personalizadas aos seus clientes e exigindo do mercado a possibilidade de controlar e personalizar a forma como consomem bens e serviços.

Em concordância com a Geração Y, a Geração Z preocupa-se com a mudança social e a ambiental, sendo que em função do seu pragmatismo, acreditam serem capazes de

impulsionar fortemente a mudança por meio de decisões quotidianas. Marcas que procuram lutar por soluções ao nível social e ambiental são preferenciais para este grupo e obrigam as empresas a melhorar as suas práticas de sustentabilidade. Ao nível do mercado de trabalho, estes procuram fazer a diferença, e esperam dos seus empregadores condições e plataformas que lhes permitam voluntariar-se em prol de um mundo melhor.

Para além disto, eles procuram um constante *engagement* com as marcas, pretendendo que estas sejam estimulantes e que forneçam ao seu consumidor experiências interativas em todos os seus pontos de contacto, reduzindo a fidelidade à marca em caso contrário (Kotler et al., 2021).

Em Portugal, a Geração Z tem como temas fulcrais a igualdade, diversidade e inclusão, acreditando que a tecnologia, sustentabilidade e inovação são as palavras que definem o futuro (Merck, 2022a). Com uma forte inquietação e preocupação política, esta geração foca-se no futuro, procurando um trabalho que lhes permita conciliar prioridades com outras áreas da sua vida pessoal e que seja demarcado pela transparência, conectividade e o mundo audiovisual. Leais às marcas de acordo com a confiança que possuem e o produto em questão, esta geração procura preços acessíveis, respostas imediatas às suas necessidades, respeito pelo meio ambiente e uma utilização de linguagem próxima da sua, sendo estes alguns dos fatores que influenciam a sua decisão de compra (Marketeer, 2022a).

V. Geração *Alpha*

Com o seu nome inspirado no alfabeto grego, a Geração *Alpha* consiste nos primeiros descendentes somente do século XXI, nascidos de 2010 a 2025. Termo cunhado por Mark McCrindle, a nomenclatura “*Alpha*” provém do facto de se tratar da primeira geração totalmente nascida no séc. XXI, tornando-se assim o começo de algo novo, e não o regresso ao antigo, o que levou ao abandono do alfabeto latino pelo grego. Nascidos no mesmo ano do lançamento da primeira geração do iPad e do Instagram, esta geração reside numa era intensamente focada no *online*, diferente do experienciado por outras gerações (McCrindle & Fell, 2020).

Nativos digitais e influenciados no seu comportamento digital pela geração dos seus pais - Geração Y - e pela Geração Z, esta é moldada segundo a convergência tecnológica. Estes aprendem desde muito cedo acerca de finanças, dinheiro e crescem em ambientes urbanos diversificados e de ritmo rápido, tendo esta geração uma boa educação, conhecimentos com tecnologia e também sendo inclusiva e social.

Esta geração consome ativamente conteúdos digitais, desde vídeos a jogos no telemóvel, passando mais tempo em meios e telas do que as gerações anteriores. Alguns acabam por tornar-se criadores de conteúdos digitais, com contas próprias de Youtube e Instagram, geridas pelos seus pais, tornando-se modelos para outras crianças e influenciadores das suas decisões (Maheshwari, 2019). Estes tornam-se mais disponíveis para conteúdos de marcas, sendo o seu estilo de aprendizagem mais prático e experimental. A tecnologia é considerada uma extensão de si mesmos (McLuhan, 1969) estando confortáveis a brincar com brinquedos tecnológicos ou dispositivos e irá crescer adotando tecnologias como a IA, comandos de voz e robôs.

Nascida apenas em 2010, a Geração *Alpha* possui um grande impacto no consumo futuro e aparenta tratar-se de um conjunto de indivíduos peculiares e desafiantes no seu consumo. A Geração *Alpha* trata-se da geração mais capacitada materialmente, tendo crescido numa era moldada pela individualização e personalização (McCrindle & Fell, 2020). Apesar de não ter um grande poder de compra de momento, a Geração *Alpha* tem uma forte influência nos gastos que são feitos no seu agregado familiar, sendo que 74% dos *Millennials* envolvem os seus filhos nas decisões domésticas (Kotler et al., 2020), e prevê-se que este facto prevaleça, sendo as Gerações Y e Z fortemente influenciadas pelos filhos, pelo que as marcas devem procurar responder aos diferentes perfis de consumo (Alvarez, 2017).

1.2. O impacto da Cultura Geracional na relação com as Marcas

Cada geração é moldada sob um ambiente sociocultural distinto e com experiências de vida únicas ao indivíduo. Estas possuem preferências e atitudes diversas relativamente às ofertas de produtos e serviços pelo mercado, o que obriga o *marketer* a responder de forma distinta para cada geração, personalizando a experiência do consumidor e o modelo de negócio a cada uma destas. Em consequência das exigências feitas, os modelos de negócio adaptaram-se, convertendo a venda de produtos na venda de subscrições. Um exemplo trata-se da Geração Y que apresenta prioridade na experiência VS posse de um produto ou serviço, o que levou ao surgimento e sucesso de negócios como a Uber, o Spotify e a Netflix (Kotler et al., 2021).

Segundo Wellner (2003) a criação de marcas multigeracionais intemporais trata-se de uma das principais tendências do marketing até 2025. O Marketing Geracional trata-se da ação

de responder às necessidades únicas de indivíduos pertencentes a um determinado grupo geracional, vivendo na mesma época e experienciando específicos marcos na história.

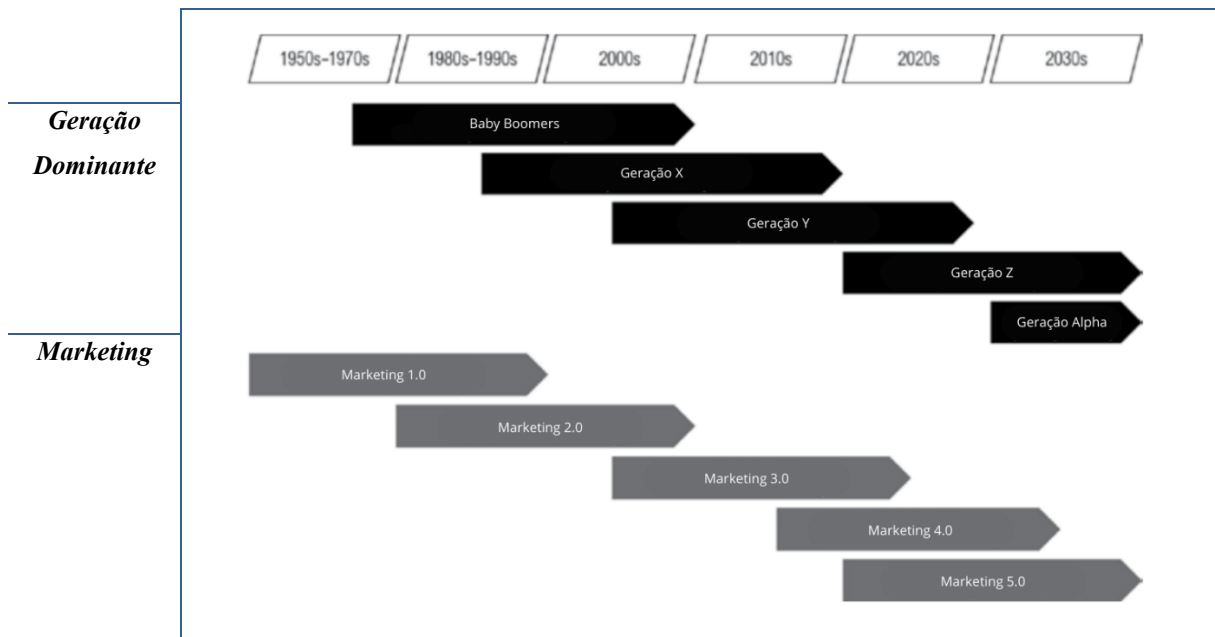
O Marketing Geracional baseia-se em dois princípios fundamentais:

- I. As necessidades do produto alteram-se em conformidade com as fases da vida;
- II. As mensagens promocionais e os produtos devem representar os seus valores geracionais (Williams & Page, 2011).

Apesar das diversas oportunidades e ferramentas de negócio, as empresas são cada vez mais confrontadas com dificuldades, porque apesar de terem conhecimento das necessidades das distintas gerações, não estão aptas para responder a todas elas. O facto de deterem portfólios rígidos de produtos e serviços, impedem a customização, resultando a que estas apenas tenham capacidade para responder, em simultâneo, a duas ou três gerações. Para além disto, as empresas sentem dificuldade em adaptar os ciclos de vida dos seus produtos e serviços às constantes mudanças das gerações mais novas, sentindo a constante pressão para desenvolver novos produtos e realizar lucro numa janela de oportunidade reduzida (ex: indústria automóvel, eletrónica, roupa, entre outros). A segmentação trata-se igualmente de uma dificuldade, considerando a influência que a família, amigos e até figuras públicas, os chamados *membership groups* e *reference groups*, possuem sob o consumidor (Kotler, Armstrong et al., 2020; Kotler et al., 2021). Embora os *Baby Boomers* e a Geração X disponham de mais recursos e disponibilidade de compra, grande parte da *brand equity* é criada através das Gerações Y e Z pelo seu conhecimento digital e “*cool factor*”, que influenciam estas gerações de maior poder económico nas suas decisões de compra. Exatamente por tal, é necessário que as empresas procurem maximizar a criação de valor no presente e desenvolvam o seu posicionamento para o futuro (Kotler et al., 2021).

Segundo Kotler et al. (2021), o marketing existe num constante ciclo de adaptação ao mercado em contínua mudança. As diversas gerações cresceram juntamente com o marketing em adaptação, desde o Marketing 1.0 e 5.0 (Fig.10).

Figura 10: As Cinco Gerações e a Evolução do Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2021)

Numa indústria centrada no produto, o Marketing 1.0 foi criado para responder às necessidades dos *Baby Boomers* e dos seus pais. Com início nos Estados Unidos nos anos 50 do século XX, o seu primordial objetivo tratava-se de produzir produtos e serviços que tivessem os melhores benefícios e características superiores aos seus concorrentes, exigindo preços altos em resposta à qualidade. A cultura do consumismo foi exponenciada pela era do Marketing 1.0, o maior recuo da mesma, enquanto durante esta era o principal foco tratava-se da satisfação dos consumidores, os focos foram no desenvolvimento de produtos, na gestão de vida do produto tal como na criação dos 4P's do Marketing.

Nos anos 60 e 70 do século XX, o marketing acabou por evoluir para uma centralização do consumidor. Com o surgimento da recessão nos anos 80, os *marketers* foram confrontados com a poupança e menor poder de compra por parte dos *Baby Boomers* e da Geração X. Desta forma, o Marketing 2.0 foi demarcado pela compreensão de conceitos como a segmentação, o *targeting* e o posicionamento. A abordagem das empresas alterou-se, procurando aprender mais acerca do seu mercado alvo e definir o seu posicionamento, focando-se em específicas características de produtos com base nas necessidades dos seus consumidores, refletindo-se nos preços mais realistas. Para além disto fizeram um esforço por construir uma relação com os

seus consumidores, de forma a criar fidelidade às marcas e evitar que consumam na concorrência. O objetivo mudou assim da satisfação do cliente para a sua retenção.

Com a crise financeira global a evolução do marketing era inevitável. A ascensão da Geração Y, com livre acesso à informação e impactada pelo estado do setor financeiro, resultou em baixos níveis de confiança nas organizações e empresas. A era do Marketing 3.0, centrado no ser humano, surge com as exigências por parte da Geração Y de novos produtos, serviços e culturas organizacionais com um impacto positivo nas pessoas e no planeta. As empresas começaram a incorporar práticas de marketing éticas e socialmente responsáveis no modelo de negócios.

A ascensão dos *media* sociais, da internet móvel e do *e-commerce* mudou toda a jornada do consumidor, sendo a digitalização cada vez mais em direção à centralidade humana. Duas gerações - Geração Y e Geração Z - sentem-se atraídas pela economia digital. Com a centralidade humana como base, as organizações adaptam-se e procuram entregar os seus produtos e serviços através de uma presença *omnicanal*, refletindo a mudança do marketing tradicional para o digital, ou seja, para o Marketing 4.0.

As exigências por parte da Geração Z e Geração *Alpha* resultaram numa nova mudança no marketing, sendo o Marketing 5.0 o resultado da centralização humana (Marketing 3.0) e do exponencial tecnológico (do Marketing 4.0), que adota continuamente a tecnologia de forma a melhorar o quotidiano do ser humano. Estas gerações têm duas primordiais direções: trazer mudanças positivas para a humanidade, melhorando igualmente a sua qualidade de vida; e impulsionar a expansão e melhoramento tecnológico em todos os aspetos da humanidade.

Segundo um estudo realizado pela The Beano, a geração *Alpha* procura marcas que se preocupem com o planeta e lutem por causas sociais. Esta espera profundidade e inovação por parte das organizações, tal como a sua adesão às diversas plataformas digitais e à opção de entregas ao domicílio em 24h, tornando-se assim mais exigentes ao nível da distribuição e da comunicação das marcas. Aplicações visuais e *user friendly*, customização e compra essencialmente pelo meio *online* são aspetos base para este consumidor, o que poderá remeter a desafios psicológicos, considerando que terão menos contacto humano e tendência a se sentirem sós apesar de estarem sempre conectados com o mundo (Alvarez, 2017). Torna-se essencial para as marcas ouvir e respeitar o consumidor *Alpha*, auxiliando-o na descoberta pela autonomia e independência, sem o subvalorizar, de forma a incentivá-lo a aspirar por algo. Marcas que os façam sentir-se seguros, aceites e valorizados destacam-se, criando um equilíbrio entre a nostalgia entre o velho e o novo (Marketeer, 2022b).

2. Os Millennials

Os *Millennials*, ou a Geração Y, correspondem aos indivíduos que nasceram entre 1981 e 1996 (Kotler et al., 2020; Duffy, 2021) ou entre 1980 e 2000 (Raines, 2003; Stein, 2013), consoante os autores.

Tabela 2: Análise arredondada da distribuição da Geração Y em todo o mundo

Região	% de <i>Millennials</i> da população da região	Número
Ásia	24%	1.1B
África	21%	278M
América Latina / Caraíbas	23%	155M
Europa	20%	148M
América do Norte	21%	76M
Oceânia	22%	9M
Mundial	23%	1.8B

Fonte: Adaptado de Neufeld (2021) baseado na revisão de 2019 das perspectivas da população mundial das Nações Unidas (2019)

Atualmente existem 1.8 bilhões de *millennials* em todo o mundo, o que equivale a 23% da população mundial, sendo a Ásia a região com uma maior percentagem de integrantes da Geração Y na população regional (24% que equivale a 1.1 bilhão) e a Oceânia com a menor percentagem (22% que equivale a 9 milhões), como é possível verificar na tabela 2 (Neufeld, 2021).

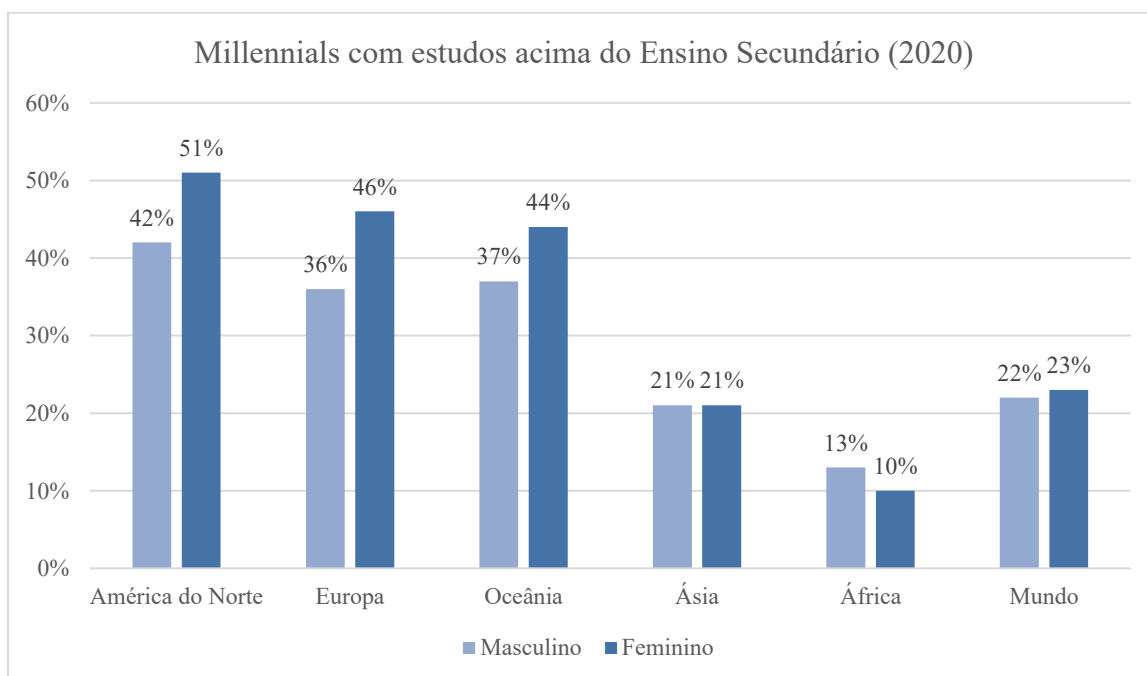
Tabela 3: Número de Millennials em Portugal em comparação com a População Total

Portugal	Número
População portuguesa	10.361.831
Millennials	aproximadamente 3.059.873
Percentagem	30%

Fonte: Valores preliminares adaptados de INE, Pordata (2022)

Em Portugal, através de valores preliminares relativos a 2021 é possível determinar que 30% da população portuguesa integra esta geração, intercalando idades desde os 20 aos 44 anos (Tabela 3).

Gráfico 1: Millennials com curso acima do Ensino Secundário



Fonte: Adaptado de Neufeld (2021) baseado no Wittgenstein Centre Human Capital Data Explorer

Os Millennials são historicamente a geração com uma maior educação até ao presente momento, com quase 25% do grupo ao nível mundial tendo frequentado e finalizado o ensino secundário. Para além disto, pela primeira vez o sexo feminino ultrapassa o masculino ao nível

da educação, demonstrando que o papel da mulher nos diferentes mercados e áreas procura continuar a alterar-se. Mais especificamente ao nível europeu é possível comprovar que existem mais mulheres com uma educação superior do que os homens, com uma diferença de 10% entre ambos os grupos. Em contraponto, na Ásia e na África, este caso altera-se, sendo que neste primeiro caso estes prevalecem com a mesma percentagem em ambos os grupos ao nível da educação, de 21%, e no segundo os homens possuem mais estudos acima do ensino secundário do que o grupo feminino, que poderá ser uma consequência de se tratar de um país subdesenvolvido no qual o papel feminino de priorização do lar ainda é muito comum.

De acordo com um estudo realizado pela Deloitte (2022), os *millennials* possuem diversas preocupações com certas questões da atualidade. A sua primordial preocupação provém do custo de vida, seguido pela instabilidade política, guerra e conflitos entre países, tendo este estudo sido realizado *à priori* da guerra da Rússia - Ucrânia. Em consequência dos aumentos da inflação, os *millennials* não se sentem seguros financeiramente e preocupam-se com a desigualdade de riquezas, afirmando que a disparidade entre ricos e pobres está a aumentar (77%), vivendo de salário em salário, preocupando-se que não tenham possibilidades de pagar as suas despesas (47%) e acreditando que não se irão reformar confortavelmente (31%). Cerca de 33% dos *millennials* inquiridos afirmam ter um segundo trabalho ou part-time para além do seu primordial.

Compreende-se que a Geração Y apresenta níveis significativos de insatisfação com o trabalho, com um quarto destes a pretender abandonar o cargo em dois anos, e um terço até o faria sem outro cargo estabelecido. Os salários são a principal razão para se despedirem. A procura pelas empresas para se alinharem com os valores desta geração é importante, sendo que dois em cada cinco dos inquiridos afirma ter rejeitado um trabalho por este não se alinhar com os seus valores, contrariamente a quem sente que se encontra num ambiente inclusivo e diverso têm maior tendência a ficar mais de cinco anos no cargo (Deloitte, 2022). Este pensamento aplica-se igualmente em Portugal com os jovens a responderem que na escolha de uma empresa um fator determinante continua a ser o salário, contudo igualmente as iniciativas de igualdade, diversidade e inclusão (Merck, 2022a). Para além disto a ambição por trabalharem em modo híbrido tem vindo a aumentar, permitindo a possibilidade de poupar dinheiro, disporem tempo para o que gostam e passarem mais tempo com as suas famílias (Deloitte, 2022). Segundo a Multidados & CH Consulting (2017), desde o pré-pandemia que já existia um desejo por parte desta geração por um método híbrido, sendo que 67,70% afirmaram que gostariam de trabalhar remotamente e a maioria com um horário flexível (62%).

O ambiente e a sustentabilidade prevalecem uma preocupação dos *millennials*, sendo que 90% dos mesmos faz algum género de esforço para reduzir o seu impacto no planeta. Em marcas, a grande maioria está mais disponível para pagar mais por escolhas sustentáveis (64%), contrariamente a produtos mais baratos e menos sustentáveis (36%). Estes ambicionam que as empresas priorizem ações em *prol* do ambiente permitindo que os trabalhadores tenham um envolvimento mais direto, como através do banimento da utilização única de plástico e através do auxílio aos trabalhadores para tomarem melhores decisões ambientais (Deloitte, 2022).

A valorização da saúde e do bem-estar também é notada, sendo que, apesar de 55% dos jovens portugueses considerarem positivamente a sua saúde física, no que diz respeito à saúde mental menos de metade (48%) afirma ter boa saúde emocional (Merck, 2022b). Para além disto, 7 em cada 10 jovens portugueses consideram importante a saúde física e emocional (Merck, 2022a), estando estes mais disponíveis para pagar valores *premium* por marcas que respondam a estas necessidades, apostando o seu tempo e dinheiro para fazer exercício e comendo de forma saudável (Agrocluster, 2017).

Os níveis de stress são altos, sendo as preocupações financeiras, diárias e a longo termo, os primordiais pontos de stress. Altos níveis de *burnout* são observáveis devido à intensidade e exigência do trabalho e da pressão e peso do trabalho. Estes procuram priorizar a sua saúde mental no trabalho.

Definidos como uma geração mentalmente aberta, curiosa e tolerante, 77,30% dos *millennials* portugueses acreditam que em termos sociais é possível haver menos desigualdade (Multidados & CH Consulting, 2017). Apesar do seu surgimento nas conversações diárias é possível afirmar que existe uma diferenciação entre a abordagem desta temática consoante as idades, sendo que 45% dos jovens dos 18 aos 24 anos dizem que esse tópico surge com frequência, em comparação com 31% dos jovens dos 25 aos 35 anos (Merck, 2022a). Todavia este trata-se de um tópico cada vez mais comum em Portugal, com 37% dos jovens a discutir o tema (Merck, 2022a).

Relativamente à construção de família, 82% dos *millennials* portugueses afirma querer vir a ter família, com 49% a confirmar que pretende fazê-lo no prazo de três anos (Merck, 2022b). Quando questionados relativamente ao valorizado quando se trata de constituir família, 98% afirmaram que em primeiro lugar vem a saúde física e emocional, seguido do facto de ter o parceiro certo (97%), tal como um emprego satisfatório e estável (96%) (Merck, 2022b).

2.1. A Geração da Era Digital e da Tecnologia

Numa era demarcada pela tecnologia e o progresso, a adaptação do ser humano prevalece. Esta “Geração Digital” ou de “Nativos Digitais” (Strauss & Howe, 1991; Twenge, 2010; Gurau, 2012) representam uma geração de jovens nascidos entre os anos de 1980 e os anos 2000 que aprenderam com um ambiente que facilitou a sua total integração digital, “influenciando a sua personalidade, crenças, comportamentos e atitudes” (Calvo-Porrall et al., 2018:1).

Descendentes dos *Baby Boomers* e da Geração X, estes cresceram num mundo globalizado e tecnológico. Grande parte das suas atividades diárias provém da interação digital, seja interações sociais, trabalho, amizades, entretenimento, consumo, entre outros. Na atual sociedade, marcada pelos meios de comunicação, de informação e do próprio consumo, o indivíduo adapta-se ao meio em que se insere, desenvolvendo-se continuamente com o mesmo. Tendo isto em consideração, torna-se cada vez mais essencial compreender o comportamento do consumidor nos distintos meios que frequenta, de forma a possibilitar às marcas e empresas o alcance do consumidor e respostas às suas necessidades.

Atualmente mais de nove em dez *millennials* possuem um smartphone, 86% destes utilizam as redes sociais - com 84% presentes no Facebook - e quase 100% confirma a utilização constante da internet, sendo que 19% deles apenas utilizam a internet através do seu smartphone (Vogels, 2019). Desta forma grande parte do seu tempo é passado num ambiente *online*, onde aprofundam relações, partilham conhecimento e interagem com a comunidade (Prensky, 2001). Segundo a Multidados e CH Consulting (2017), a grande maioria deste grupo etário (46,9%) gasta entre 1h a 3h nas redes sociais diariamente, sendo que 13,9% destes passa entre 3h a 5h e 14,2% mais de 5h.

Todavia, segundo Calvo-Porrall et al. (2018), a Geração Y não podem ser observados como um grupo homogêneo no seu comportamento tecnológico, visto que foram identificadas diferentes tipologias no estudo dos mesmos, desde os “devotos tecnológicos” (24,9% da amostra) aos “espetadores tecnológicos” (15,8%), referidos hierarquicamente da maior percentagem à menor.

2.2. Fatores para o processo de tomada de decisão de compra dos *Millennials*

O consumo atualmente já faz parte da rotina humana. O consumo refere-se ao ato de obter produtos e serviços que satisfaçam os desejos e necessidades do ser humano, e este tem cada vez mais um maior impacto nas diversas gerações e na forma como compram. Existem diferentes tipologias de consumo e tendências de produtos, pelo que se torna essencial o estudo do processo de decisão de compra do consumidor, de forma a permitir compreender as novas gerações e o que ambicionam do mercado.

Os hábitos de consumo desta geração são influenciados por diversos fatores como o progresso digital, a consciência ambiental e as mudanças socioeconómicas, sendo a tomada de decisão influenciada por outras questões, como a própria marca a ser obtida, as opiniões dos seus colegas e a responsabilidade ambiental e social das marcas. Conhecidos por priorizar experiências em vez de posses materiais e pela sua consciência do mercado, investindo tempo e esforço no estudo dos produtos e marcas a consumir, é possível integrar em três diferentes categorias as qualidades que os *millennials* portugueses procuram nas marcas atuais, como a identidade da marca, os produtos e serviços e os meios (Agrocluster, 2017):

I. Identidade da marca:

- a. Estes valorizam o chamado “*walk the talk*”, ou seja, marcas honestas, sinceras e verdadeiras que trabalham em prol daquilo que afirmam ser;
- b. Marcas que apresentem coerência na sua narrativa;
- c. Marcas que promovam a diferença e a originalidade, que são aspetos com os quais a própria geração se identifica;

II. Produtos e serviços:

- a. Marcas que fornecem aos seus consumidores informação direta e pertinente para os poder auxiliar na sua tomada de decisão;
- b. Marcas que procurem melhorar continuamente e que tenham um processo de compra rápido e simples, como as apps, *online*, ou opções pós-venda, como a recolha rápida em loja dos produtos após compra *online*;
- c. Marcas que investiguem e personalizem os seus serviços para o seu cliente-alvo, disponibilizando uma experiência que esteja dentro do esperado para aquele grupo e para as suas necessidades de consumo;

- d. Marcas que tenham uma boa relação qualidade-preço dos seus produtos/serviços, assegurando confiança nos mesmos;

III. Meios:

- a. Marcas que se encontrem presentes nas redes sociais e que estejam disponíveis para abordagens em comunidade;
- b. Marcas tecnológicas e interativas.

As marcas que consigam corresponder às expectativas desta geração estão preparadas para a mudança que está a decorrer na economia.

Segundo Costin (2019) na Forbes, os *millennials* tomam as suas decisões de compra tendo em consideração os seguintes valores:

- I. Responsabilidade Social;
- II. Preocupação para com o ambiente;
- III. Autenticidade;
- IV. Fornecimento Local;
- V. Produção Ética;
- VI. Retribuição à sociedade.

Esta é uma geração conhecida pelo seu compromisso com a sustentabilidade e ação social (Deloitte, 2022; Merck, 2022a), valorizando por consequência consumos sustentáveis e a obtenção de produtos ou serviços de empresas que têm como prioridade a responsabilidade ambiental e social (Costin, 2019). Segundo Costin (2019), 75% dos *millennials* considera que é importante que as empresas retribuam à sociedade, em vez de simplesmente lucrar. Estes apresentam igualmente um grande grau de abertura à compra de produtos em segunda mão (71,1%), promovendo a circularidade e a reutilização de produtos (Multidados & CH Consulting, 2017). À medida que esta geração se torna o grupo de consumidores dominante, os seus hábitos de consumo continuarão a moldar a economia e influenciar as políticas de responsabilidade social corporativa, pois estes não são tão impulsivos como outras gerações.

Os *Millennials* são conhecidos por serem ponderados nas suas decisões, sendo que 86,7% desta geração pensa, investiga, analisa e repensa as suas decisões de compra, pelo que apenas 13,3% compram por impulso, demonstrando um consumidor racional e ponderado das suas ações e consequências das mesmas. No momento de compra a relação qualidade-preço de um produto e as promoções são dois fatores de impacto na decisão de compra (Multidados &

CH Consulting, 2017; Woo, 2018, Costin, 2019), procurando sempre obter o melhor negócio possível.

Em relação aos fatores que influenciam o processo de decisão de compra desta geração podemos abordar a influência social com que são confrontados diariamente. As opiniões de amigos são um fator relevante, sendo estes os principais influenciadores na compra de produtos e serviços (Agrocluster, 2017), sendo que 47,5% afirma que os amigos influenciam as suas decisões de compra (Multidados & CH Consulting, 2017).

Segundo Woo (2018), eis os *insights* de como os *millennials* tomam decisões em diversas categorias:

- I. Os *millennials* querem que as suas compras os façam sentir-se bem: estes valorizam o dinheiro e produtos que conseguem responder conjuntamente às suas necessidades lógicas e emocionais, sendo que 60% destes gravita para compras que são uma expressão da sua personalidade;
- II. Estes valorizam as experiências: estes preferem pagar por experiências em vez de objetos materiais, estando disponíveis para pagar extra por tal. Certas marcas apostam agora no marketing experiencial, arranjando formas de o consumidor se relacionar com a marca, seja através de eventos, presenciais ou virtuais, ou através de experiências de realidade virtual;
- III. Estes gostam de partilhar com amigos: nas suas redes sociais pessoais estes gostam de partilhar a sua opinião, positiva ou negativa, em relação a um produto, fomentando o seu fórum de debate e de opiniões;
- IV. Geração Y compra produtos e serviços promiscuamente: estes têm preferência por experimentar uma marca nova e inovadora, em vez de uma velha e confiável. Ou seja, a sua lealdade à marca é baixa, pelo que as marcas devem procurar conhecê-los e captá-los através da resposta à suas necessidades, lógicas e emocionais, dando-lhes uma razão para regressar futuramente;
- V. Os *millennials* confiam nas aprovações dos seus pares: mais de um terço dos *millennials* prefere esperar até que alguém que eles confiam os tenha experimentado. Apesar de serem abertos a novas coisas, eles evitam ativamente comunicações das marcas e colocam maior atenção na *word of mouth* relativamente aos produtos e serviços da mesma (Costin, 2019);
- VI. Os *millennials* procuram relevância: a personalização e relevância é a chave para este grupo, pelo que as marcas precisam de tornar os seus anúncios e redes

sociais relevantes para eles, de forma a desenvolver uma relação com a audiência.

Desta forma, é importante que as marcas compreendam as necessidades desta geração de consumidores, de modo a conseguirem responder a todas as suas necessidades, lógicas e fatores emocionais, apostando assim no futuro do mercado.

Capítulo IV - Caracterização da Organização e Memória Descritiva do Estágio

1. Caracterização da Organização

1.1. A IKEA - Grupo Ingka

No mundo, diversas empresas operam sob a marca IKEA e apesar de possuírem proprietários e direções distintas, todas elas partilham a mesma visão e valores (IKEA, 2022a).

O Grupo Ingka (Ingka Holding B.V. e respetivas entidades controladas) trata-se de um dos doze franchisados IKEA que trabalha segundo os acordos de franchise com a Inter IKEA Systems B.V., que se trata da proprietária do conceito de negócio IKEA e é a franchisadora de todas as lojas IKEA do mundo (IKEA, 2022a). A Inter IKEA Systems B.V. está sediada na Holanda e faz parte do Grupo Inter IKEA. O Grupo Inter IKEA e o Grupo Ingka têm o mesmo fundador, bem como uma história e herança comuns, mas são dois grupos separados de empresas com administração e proprietários diferentes.

Figura 11: Estrutura do Grupo Ingka



Fonte: IKEA Portugal (2021)

O Grupo Ingka integra os Ingka Centres, a IKEA Retail e a Ingka Investments (Figura 11). O primordial objetivo dos Ingka Centres trata-se de apoiar o estabelecimento e direcionar visitas para as lojas IKEA. Tudo começou em 1973 em Sundsvall, Suécia, onde o primeiro

centro comercial abriu juntamente com uma loja IKEA. Os *Ingka Centres* estão presentes em 15 países, 45 localizações, com 480 milhões de visitas ao ano, com 2100 colaboradores e 7000 lojas.

A IKEA Retail trata-se do core do negócio IKEA, com lojas IKEA em 30 países – e ainda mais por vir, consoante a sua expansão sob os diversos mercados. Todos os anos eles saúdam mais de 839 milhões de clientes nas suas 374 lojas IKEA e 2.6 biliões de visitas no seu website IKEA.com (em 2019).

Os Ingka Investments representam a aposta no futuro. A visão IKEA guia-os enquanto estes levam o retalho de mobiliário e decoração para o futuro. De forma a assegurar o crescimento a longo prazo do Grupo Ingka, são feitos investimentos responsáveis nas pessoas e nos negócios que têm um impacto positivo nas pessoas e no planeta. O conhecimento obtido através destes investimentos é partilhado com a IKEA Retail para apoiar o desenvolvimento do negócio.

A sua História

A história da IKEA começa em 1943 na pequena cidade rural de Älmhult, com um jovem de 17 anos, um catálogo e um sonho. Com origem sueca, o nome IKEA trata-se de um acrónimo que surge em consideração de três aspetos distintos - as iniciais do seu fundador, da quinta onde este cresceu e a aldeia próxima - Ingvar Kamprad Elementaryd Agunnaryd.

Figura 12: Evolução do logótipo da IKEA



Fonte: IKEA, 2022b

Fundada assim por Ingvar Kamrad, um jovem empreendedor, a IKEA tratava-se inicialmente de uma empresa que vendia artigos para casa por correspondência na Suécia, através da escolha por um catálogo. Para o recompensar pelos bons resultados escolares, o pai de Ingvar deu-lhe uma pequena quantia em dinheiro, que ele usou para criar uma empresa. Originalmente esta vendia essencialmente produtos de menor porte, como canetas, relógios, jóias, entre outros que fossem possível vender a um preço reduzido. As dificuldades com que eram confrontados na altura, tornou-os num povo resiliente e engenhoso que era perito em tirar o máximo de partido do pouco que havia (IKEA, 2022b).

Em 1948 a aposta numa nova categoria de produtos para venda tornou-se uma decisão que mudaria para sempre a IKEA: o mobiliário, sendo que o próprio Ingvar teve a oportunidade de começar a desenhar os seus próprios móveis (Kamrad & Torekull, 2010; IKEA, 2022b).

No espírito de “utilizar o que está disponível”, os seus amigos e família foram os seus primeiros colaboradores. Mas existem sempre situações a lidar em qualquer negócio, e neste caso os custos elevados e a taxa de artigos danificados em transporte eram dois deles. Então, para solucionar este problema, em 1953 a IKEA adotou as embalagens planos, algo que definiu para sempre a marca, permitindo que os produtos fossem montados pelo cliente e eliminando os problemas existentes.

Aos poucos, o seu círculo de colaboradores cresceu com outros habitantes locais que partilhavam a mesma ideia de servir os restantes e impactar o seu dia a dia. Inicialmente os produtos eram embalados e enviados a partir da casa de Ingvar Kamrad, até ao surgimento da sua primeira *showroom* e loja em Älmhult sob o nome “Möbel-IKÉA” em 1958. Esta foi criada com o objetivo de permitir ao público verificar presencialmente a qualidade e opções dos diversos produtos, visto que em consequência dos preços baixos presentes no catálogo os consumidores desconfiaram e não sabiam o que esperar dos produtos, tornando assim uma antiga oficina numa área de exposição (Kamrad & Torekull, 2010; IKEA, 2022b). A partir desse momento a expansão foi inevitável. No verão de 1960 as lojas IKEA começaram por oferecer apenas café e alguns pratos frios, contudo até ao final desse ano a cozinha do restaurante IKEA já estava totalmente equipada. Passaram a ser servidos lanches quentes, como hambúrgueres, e também pratos "à la carte". Segundo o que observara Ingvar, as pessoas interrompiam as suas compras para ir almoçar, então surgiu a ideia de responder a duas necessidades no mesmo local, permitindo que os seus consumidores tivessem a opção de fazer uma pausa para almoçar no restaurante IKEA e de seguida continuar com as suas compras (IKEA, 2023).

A partir de 1970 a expansão, que até ao momento já tinha sido realizada na Dinamarca e na Noruega, continua em países além da Escandinávia, incluindo a Austrália, Áustria, Canadá, Alemanha, Hong Kong, Japão, Koweit, Países Baixos, Singapura e Suíça. E em 1980 as grandes decisões foram tomadas. Ingvar Kamprad procurou dar à IKEA uma “vida eterna”, separando assim a propriedade da operação de retalho do conceito IKEA e da marca IKEA, para manter essas funções separadas em grupos empresariais independentes, a operar num sistema de franchise (IKEA, 2023).

Ingvar sempre defendeu que “tem de ser possível oferecer produtos com bom *design* e funcionais a preços baixos” (IKEA, 2023), uma mensagem que prevalece até aos dias de hoje.

O *Design* Democrático

O desenvolvimento de produtos teve sempre no seu core o consumidor e a vida em casa, sendo cada um desenhado e pensado tendo por base o *design* democrático. Lançado em 1995 na Feira de Móveis em Milão, este é considerado em cinco vertentes distintas – preço, qualidade, funcionalidade, forma e sustentabilidade -, sendo uma ferramenta usada para desenvolver e avaliar produtos. Sempre foi relevante oferecer produtos de boa qualidade (qualidade) a baixos preços (preço), contudo aspetos como a funcionalidade, a forma e, cada vez mais, a utilização de materiais sustentáveis e reciclados (sustentabilidade) tornaram-se pontos basilares para o pensamento de *design* de produto (IKEA, 2023).

Os Valores, a Visão e o Conceito de Negócio da Marca

Desde o seu humilde início a marca percorreu um grande caminho, sendo atualmente uma grande marca global de móveis e decoração. Com base na sua visão de “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas” (IKEA, 2022c), a marca procura “oferecer uma ampla gama de produtos para a casa, funcionais e com *design*, a preços tão baixos que a maioria das pessoas os possa comprar” (IKEA, 2022c). Os valores da IKEA refletem o que consideram mais importante, orientam o seu trabalho, as suas decisões e as suas interações. A IKEA move-se pelos seus oito “elementos constantes” (IKEA, 2022c), ou também chamados de valores:

- I. **União** - “Tillsammans” em sueco, ou união em português trata-se da essência da cultura organizacional da IKEA, procurando continuamente incentivar à confiança, ao encorajamento e ao genuíno prazer de trabalhar em equipa e de crescerem juntos. A

IKEA acredita na diversidade, na igualdade, na inclusão e nas pessoas e possui uma atitude otimista em relação à maneira de estar e fazer as coisas.

- II. **Cuidar das pessoas e do planeta** - Um valor basilar para a IKEA que reivindica a essência de ser um motor da mudança positiva no mundo. Relacionado diretamente com a estratégia de sustentabilidade implementada e realizada pela marca, existe um constante esforço por deter um impacto positivo nas pessoas e no planeta, desde a oferta de produtos feitos de recursos sustentáveis, à partilha de informação e conteúdos verdes, auxiliando a uma vida mais sustentável em casa e apoiando continuamente os direitos humanos, a comunidade e as crianças. Ao assumir responsabilidade a IKEA têm a possibilidade de ajudar a criar uma vida melhor para a maioria das pessoas, tornando-se uma força de mudança positiva, local e globalmente.
- III. **Consciência de custos** - Diariamente a IKEA procura eliminar custos e implementar soluções de forma a possibilitar o acesso aos seus produtos a preços baixos à maioria das pessoas, desafiando-se e aos restantes para fazer mais com menos sem comprometer a qualidade, funcionalidade, sustentabilidade e *design*, pois como Ingvar afirma: “Desperdício de recursos é uma das maiores doenças da humanidade”.
- IV. **Simplicidade** - A procura pela simplicidade é feita, tanto ao nível dos produtos como das burocracias empresariais, focando-se nas abordagens mais simplistas, práticas e objetivas, tornando todos os processos mais eficientes e naturais. Defendem um “não” às soluções complicadas.
- V. **Renovar e melhorar** - Reflete o empenho em melhorar continuamente a execução das diversas coisas e desafios que enfrentam diariamente, tendo sempre em consideração o melhor para a maioria das pessoas. Segundo a IKEA, a palavra “impossível” não existe e estes “empenham-se a fundo”, ou o chamado “*bli vé*”, para procurar constantemente novas e melhores formas de seguir em frente.
- VI. **Diferente com um propósito** - A curiosidade, o entusiasmo e a ambição de ter um impacto positivo sobre as pessoas e o mundo diferencia-os das restantes empresas, questionando as soluções existentes e lutando por arriscar e aprender com o passado, sempre com os olhos postos num futuro mais acessível e sustentável.
- VII. **Delegar e assumir a responsabilidade** - A capacidade de confiar e incentivar à autonomia dos seus colaboradores, auxiliando-os a evoluir e a crescer com a IKEA, progredindo com cada tarefa e desafio que enfrentam, porque como Ingvar afirma “A IKEA não é fruto do trabalho de uma só pessoa. É o resultado de muitas mentes e muitas

vidas a trabalharem juntas ao longo de muitos anos de alegria e trabalho árduo” (IKEA, 2022c).

VIII. **Liderar pelo exemplo** - Para a IKEA os valores dos seus colaboradores são tão relevantes quanto a sua experiência, defendendo os valores da organização e tomando iniciativa, sempre com humildade, coragem, curiosidade, determinação, de forma informal, realista, prática e consciente dos custos. Liderar pelo exemplo começa com ter noção dos próprios comportamentos e as consequências das suas ações, grandes ou pequenas. Ingvar defendeu que nenhum método é mais eficaz do que um bom exemplo, pelo que a IKEA recruta primeiramente pelos valores do indivíduo e seguidamente pela sua competência.

A confiança é o resultado da IKEA viver diariamente os seus valores. O facto dos seus colaboradores saberem que a sua opinião será tratada com respeito, consideração e seriedade permite-lhes arriscarem e desta forma é possível a construção de ideias mais eficientes. Quanto mais complexa se tratar a tarefa, mais relevante são as relações profundas com base na abertura e na confiança (Edmondson & Lei, 2014; Bringselius, 2018).

“O Testamento de um Vendedor de Móveis”

Segundo Ingvar Kamrad “parte da criação de uma melhor vida quotidiana para a maioria das pessoas também consiste em se libertar do *status* e das convenções – tornando-se mais livres como seres humanos. O nosso objetivo é tornar o (...) nome [IKEA] sinónimo desse conceito também – para o nosso próprio benefício e para a inspiração de outras pessoas”. Com a defesa dos seus valores tão seus, os colaboradores da IKEA procuram responder e trabalhar diariamente em prol da sua visão de “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas”, sendo que “nenhum método é mais eficaz do que o bom exemplo” (Kamrad, 1976 in Kamrad & Torekull, 2010; IKEA, 2022a). Desta forma “decidi[ram] de uma vez por todas ficar do lado da maioria. O que é bom para os nossos clientes também é, a longo prazo, bom para nós. Este é um objetivo que acarreta obrigações” (Kamrad, 1976 in Kamrad & Torekull, 2010).

Um dos apelados de “*forever documents*” da IKEA, “*The Testament of a Furniture Dealer*”, ou “O Testamento de um Vendedor de Móveis” em português, escrito por Ingvar Kamrad, o fundador da IKEA, foi dividido por nove pontos distintos, todos eles essenciais para a compreensão da concretização da IKEA à escala global (Kamrad & Torekull, 2010:373-383).

O primeiro ponto “Seleção, a nossa identidade” aborda o âmbito do negócio de venda de mobiliário e decoração para todos os espaços do lar, interiores ou exteriores, tal como o perfil ou a chamada gama-base da IKEA que “deve representar as nossas ideias, ser simples e transparente como nós”; a questão da função/qualidade técnica, visto que os produtos IKEA devem ser o mais duradouros possível, e adaptando-se sempre as necessidades do consumidor; o preço, ou seja, oferecer uma seleção de preços extremamente baixos, sem afetar a função ou a qualidade, sendo que, apesar de procurarem ser inovadores e que dentro de cada gama deve existir algo de “perder o folego”, a gama não pode crescer de forma a desvalorizar a sua imagem de preços baixos; e por último, a política básica de servir a maioria deve prevalecer intemporalmente.

O segundo ponto aborda “O espírito da IKEA. Uma realidade viva e vigorosa”, procurando apresentar o verdadeiro espírito de pertencer à IKEA, que se baseia no entusiasmo, na constante vontade de renovação, na consciência de custos, na ambição de serem responsáveis e ajudarem, na humildade perante o trabalho e na simplicidade da sua maneira de ser. Segundo Ingvar, “é fundamental que saibas motivar os teus colaboradores e contribuir para o seu desenvolvimento (...) Cuida bem daqueles que são o sustento da nossa sociedade!”, afirmando que apesar do espírito IKEA existir, é necessário cuidar deste e desenvolvê-lo à medida que o tempo avança.

O terceiro ponto “Os benefícios são recursos” refere que de forma a trabalharem a sua visão, é necessário disporem de recursos no plano económico, os chamados lucros. Na sua perspectiva existem duas formas de os obter: graças a lucros ou graças a subsídios, e visto que “todos os subsídios estatais procedem dos lucros do Estado (...) é preferível confiar em nós mesmos também no momento de criar recursos económicos”. Isto sempre mantendo os preços baixos.

O quarto ponto “Alcançar bons resultados com poucos meios” defende a criação de soluções baratas e simples, para o consumidor e para os colaboradores, sendo o “desperdício de recursos (...) uma das principais doenças da Humanidade” e “um pecado capital na IKEA”. Desde a criação de soluções com preços baixos e com qualidade a “gastar tempo a demonstrar que, apesar de tudo, alguém tinha razão”, todos estes são recursos da IKEA que devem ser bem utilizados e não sobrevalorizados.

O quinto ponto “A simplicidade é uma virtude” defende a simplicidade como “uma tradição muito apreciada”. A simplicidade no comportamento, a humildade que transparece, dizendo não aos “carros de luxo, títulos que impressionem, uniformes à medida ou outros atributos de estatuto”, o primordial está na força e na vontade.

O sexto ponto “Linha diferente” aborda a procura pelo ser diferente, desde os problemas grandes aos pequenos. “Porquê” trata-se da pergunta-chave.

O sétimo ponto “Concentração de forças: muito importante para o nosso êxito”, pretende reforçar a mensagem de utilizar as suas forças de forma a atingir o efeito máximo, em geral com poucos recursos, exigindo lealdade e honra por parte de todos os colaboradores, e levando a resultados positivos.

No oitavo ponto “Assumir responsabilidades, uma vantagem”, é defendido que “quantas menos [pessoas que se atrevem a assumir responsabilidade] existirem numa empresa ou numa sociedade, tanto maior será a burocracia. NA IKEA, todos têm direitos, mas também têm obrigações. A chamada “liberdade responsável”, pelo que “apenas a dormir deixamos de cometer erros. Errar é um privilégio de quem age, de quem tem a capacidade de recomeçar e corrigir as coisas”. Pelo que não devem deixar que o medo supere a ação, nunca.

Por último, o nono ponto “Está quase tudo por fazer! Futuro maravilhoso!” reflete no facto de que “a felicidade não consiste em chegar à meta, mas em esforçar-se por chegar”. Isto porque como afirma Ingvar: “Está quase tudo por fazer. Sejamos um grupo de fanáticos positivos que, com uma teimosia inquebrável, se negam a aceitar o impossível, o negativo. Queremos fazê-lo, podemos fazê-lo e fá-lo-emos... juntos, O futuro é maravilhoso” (Kamprad & Torekull, 2010:383).

1.2. Apresentação do Objeto de Estudo: a IKEA Portugal

A primeira loja da IKEA Portugal surgiu em 2004 em Alfragide, na Amadora, mas como a procura por criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas é constante, a IKEA Portugal possui atualmente cinco lojas em todo o país - Alfragide, Loures, Loulé, Braga e Matosinhos - tal como diversos estúdios de planificação e uma plataforma de venda *online*.

No total, e de acordo com os dados referentes ao ano fiscal de 2022 (que se iniciou a 1 de setembro de 2021 até 31 de agosto de 2022), a IKEA Portugal contou com 2800 colaboradores, 13,8 milhões de visitas às lojas físicas e 51,1 milhões de visitas à loja *online* (IKEA, 2022a).

De acordo com Edvardsson & Enquist (2006), a importância de comunicar valores nos negócios é demonstrada através da utilização de abordagens como a responsabilidade social e corporativa para criar valor para as partes interessadas. Segundo um estudo realizado em 2021

(Carr, 2021), 78% dos consumidores afirmam terem feito uma decisão de compra baseada em valores em 2020, sendo que valores como a igualdade salarial e práticas de trabalho justas apresentam-se como as mais relevantes, com 73% dos consumidores classificando-as como muito ou extremamente importantes. A proteção do meio ambiente ficou em segundo lugar com 71%, a equidade racial com 68%, a igualdade de género com 64% e LGBTQA+ com 51%.

A IKEA existe com a visão de criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas, trabalhando arduamente para ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta, aspetos que cada vez mais têm mais relevância para o consumidor. As suas narrativas demonstram que a comunicação tornou-se mais do que uma ferramenta para transmissão de valores, sendo que “a comunicação é um “valor” em si” (Edvardsson & Enquist, 2006:239). Os valores da IKEA são o que a diferencia, podendo ser categorizados como económicos, sociais e ambientais.

Torna-se perceptível a importância de marcas de serviço baseadas em valores, sendo que no caso da IKEA, os valores chave podem ser categorizados como os “3Ps” (Elkington, 1997, 2001 em Edvardsson & Enquist, 2006):

- I. Preço (economia);
- II. Planeta (ambiente);
- III. Pessoas (perspetiva social).

Estes valores chave interagem e providenciam um rumo para o próprio significado da marca. Os valores base remetem para o “preço baixo”, “inovação”, “responsabilidade” e “liderança” (fig. 13). O valor é assim criado e coinventado através da corporação distinta da IKEA e da sua única cultura de serviço, que reforça a identidade da IKEA mundialmente. Os valores comunicados estão integrados no core da marca e da sua cultura organizacional, o que remete igualmente à sua divulgação por parte dos colaboradores, que experienciam esta cultura diariamente.

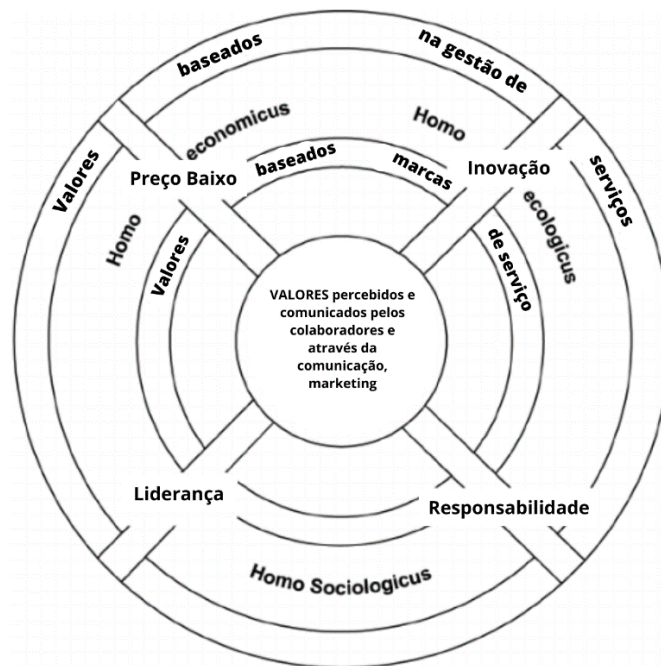
O modelo apresentado tem quatro pilares – valores económicos, valores sociais, valores ambientais e comunicação destes valores aos *stakeholders* (fig. 13). Sem preços baixos e competitivos é complicado vender soluções de mobiliário e decoração para a maioria das pessoas. Desta forma, os preços baixos vêm em primeiro lugar.

Ao mesmo tempo, as soluções devem ser projetadas, produzidas e entregues de acordo com as responsabilidades ambientais definidas e ambicionadas, estando de acordo com altos padrões éticos e de responsabilidades sociais corporativas.

Consequentemente, se estes valores não forem comunicados, tanto ao nível externo quanto ao interno, os valores não contribuirão para o valor percebido do consumidor. Assim, é

importante passar a mensagem certa da forma certa, isto porque as palavras possuem valor (Edvardsson & Enquist, 2006).

Figura 13: Modelo de valores-base das marcas de serviços em ação



Fonte: Adaptado de Edvardsson & Enquist (2006)

É importante ter todos estes aspetos em consideração, na realização desta investigação, de forma que seja possível avaliar a perceção dos valores da IKEA Portugal por parte dos seus consumidores *millennials* da forma mais genuína e viável possível.

2. Memória Descritiva do Estágio

Desde antes do início do mestrado já sabia que, de entre as opções de Dissertação, Projeto ou Relatório de Estágio, esta última alternativa seria a minha escolha. Esta decisão proveio da procura pela obtenção de experiência profissional conjuntamente com o desafio de investigar profundamente uma temática que considerasse interessante e relevante, não somente para mim, mas para a comunidade. O relatório de estágio permitiu o apoio e

colaboração ambicionados na organização em questão, para realização da presente investigação.

O estágio por si permitiu-me crescer de diversas formas, tanto a nível pessoal como profissional. Foi a minha primeira experiência na minha área e não poderia ter sido melhor. Permitiu-me conhecer excelentes profissionais de comunicação que me orientaram, ensinaram e que me permitiram participar em diversos projetos enriquecedores para mim enquanto pessoa e para a minha carreira profissional.

Logo que determinei que esta seria a opção a seguir tinha a certeza de qual seria a minha principal (e na verdade única para mim) a marca com a qual gostaria de crescer e aprender mais: a IKEA. Todo o seu trabalho em termos de Comunicação, desde os *podcasts*, com as suas temáticas tão atuais e essenciais para trazer a debate, tal como o contínuo apoio às comunidades e a preocupação com a sustentabilidade cativaram-me. O estágio foi desenvolvido na IKEA Portugal de Loures, em Lisboa, na sua zona de escritórios, o chamado “SO” ou “*Service Office*”. Este teve início no dia 20 de setembro de 2021 e término a 30 de abril de 2022.

Realizei o meu estágio no departamento de Comunicação que se dedica a trabalhar diariamente para ter um impacto positivo nas pessoas, dentro e fora da empresa, sempre tendo por base os valores IKEA, com a Dra. Maria João Franco como minha superior e chefiado pela Dra. Cláudia Domingues.

Na primeira semana de estágio senti, desde o primeiro momento o valor da “união” na organização, tendo uma iniciação juntamente com novos colaboradores efetivos da IKEA Portugal, com o primeiro dia direcionado às boas-vindas e a formações chave para a empresa – História, Cultura e Valores da IKEA; Código de Conduta; tour do escritório da IKEA, *Data Privacy* e *Safety & Security* – juntamente com algumas aprendizagens E-Learning considerando as restrições existentes pela Covid-19. Neste primeiro dia tive a visita presencial e especial da Dra Maria João Franco e no segundo dia comecei logo a auxiliar no *podcast* “Igualmente” da IKEA Portugal e conheci toda a equipa de Comunicação da IKEA, que me guiou nesta jornada de aprendizagens profissionais e pessoais.

Durante o estágio tive a oportunidade de enriquecer os meus conhecimentos a diversos níveis e crescer como pessoa. Neste tive a oportunidade em trabalhar em diversos projetos. A minha primordial colaboração passava por auxiliar a área de Comunicação Interna e Externa fornecendo-lhes o apoio que lhes fosse necessário nos seus projetos, trabalhando diretamente com estes para encontrar melhorar e encontrarmos novas soluções juntos. Tinha igualmente tarefas designadas somente à minha pessoa, fornecendo-me liberdade para ser criativa e sugerir novas ideias e abordagens nas mesmas, indo de acordo com o valor de “liderar pelo exemplo”.

Estava responsável pela gestão do e-mail das parcerias, respondendo diariamente a questões e pedidos colocados pelo público em geral em relação a diversas temáticas, desde pedidos de apoio, a parcerias e a perguntas de conteúdo geral, respondendo diretamente aos mesmos ou direcionando-os para os departamentos corretos. Estive igualmente responsável pela reestruturação e atualização da secção da “Sala de Imprensa” no site oficial da IKEA Portugal, com o apoio da equipa de Comunicação e com a equipa de Marketing, estando também encarregue da adição de quaisquer novas notícias que surgissem por parte da marca, tudo isto através de uma plataforma específica. Estive ainda, encarregue de editar em Adobe Photoshop os PC Screens para todos os computadores internos da IKEA Portugal, relativos sempre aos projetos e temáticas que estivessem planeadas para a altura, e sempre com destaque para aos valores da marca; entre outros.

Para além destes, numa perspetiva geral, tive também a oportunidade de auxiliar na realização de eventos, como o Evento de Sustentabilidade para a COP 2021, executando tarefas desde o pré-evento até ao próprio dia; e também de participar no Podcast “Igualmente” da IKEA Portugal, nos dias de gravação e filmagens, tal como na pós-produção, fornecendo as minhas sugestões em relação ao conteúdo a ser cortado e em conversa com a equipa de edição.

Mais tarde tive igualmente a oportunidade de trabalhar juntamente com o departamento de Sustentabilidade no concurso “Vamos brincar na escola”, auxiliando ao nível da organização de informação dos participantes, confirmando dados e reorganizando as informações tidas; ao nível das comunicações com os respetivos participantes, desde o envio de comunicações em relação ao mesmo, como *reminders* das datas limites para envios e participações tal como de falta de documentação ou esclarecimento de dúvidas; e desta forma própria gestão do e-mail do concurso; tendo a honra de ajudar na escolha dos finalistas do concurso.

Tendo finalizado o meu estágio, atualmente, consigo afirmar sem a menor sombra de dúvidas que se tratou de uma excelente decisão, que me permitiu crescer tanto no nível profissional como pessoal, auxiliando-me a ganhar experiência no mercado de trabalho, a dar os primeiros passos na minha carreira profissional e a conhecer incríveis profissionais que me apoiaram diariamente e pelos quais terei sempre uma grande admiração e respeito.

As lições foram muitas para contar. Aprendi que é ok não acertar à primeira, o importante é não desistir e prevalecer sempre. Que não há problema em não saber fazer tudo, há sempre a oportunidade de crescer e aprender. Não há que ter vergonha de pedir ajuda, aliás esta deve ser sim incentivada, de forma que possamos todos evoluir e trabalhar juntos numa solução melhor. Que a simplicidade, seja a forma como abordamos as pessoas ou até em execuções de trabalhos, esta é sempre a melhor política, porque permite que tudo se torne mais

claro e direto para a maioria. Pensar no futuro é essencial, nas gerações, no que estamos a fazer e como podemos criar um mundo melhor, questionando sempre as soluções existentes e procurando continuamente melhorar. E, acima de tudo, que é importante acreditarmos nas pessoas e confiarmos nos nossos colegas para crescermos juntos continuamente, ou “*Tillsammans*”, cada um de nós é importante, é ouvido, respeitado e contribui e confiamos uns nos outros num espírito de humildade, honestidade e respeito mútuo.

Capítulo V - Metodologia

1. Objetivos e Problemática em Estudo

A procura por compreender as ações humanas no que toca à tomada de decisão têm-se intensificado. Cada vez mais os valores base das marcas e as suas ações são avaliados pelo consumidor como um determinante para a compra, ou não, de produtos (Carr, 2021; Bond, 2021).

A questão base que assenta a problemática desta investigação recai sobre se a perceção dos valores da marca IKEA pelos seus clientes portugueses da geração *millennial* afetam efetivamente o seu processo de decisão de compra.

Os objetivos do estudo passam primeiramente por: i) identificar os valores da IKEA Portugal; ii) de perceber a importância dos valores da marca IKEA Portugal para os consumidores da geração *millennial*; e iii) de compreender o comportamento de compra de mobiliário e decoração da IKEA Portugal pelo consumidor *millennial*.

Através desta investigação, a marca terá a oportunidade de beneficiar de *insights* relativamente a como os seus valores são percecionados pelos seus clientes *millennials* portugueses - a geração que defende incansavelmente o ambiente e exige mais ação das empresas - e do impacto que os mesmos possuem sob a sua decisão de compra. De acordo com as conclusões retiradas, a IKEA Portugal poderá reavaliar os próximos passos para a sua estratégia de comunicação e compreender a interpretação dos seus valores da perspectiva do consumidor.

Ao nível pessoal, esta investigação permite a aprendizagem de diversas temáticas que serão relevantes futuramente na minha carreira profissional.

2. Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica realizada no seguinte relatório de estágio assenta num caso de estudo, tendo como objeto de estudo a influência dos valores de uma marca - neste caso em específico da IKEA Portugal - para o processo de decisão de compra dos consumidores *millennials* portugueses. Um caso de estudo trata-se de uma abordagem para uma investigação que possibilita uma compreensão profunda e multifacetada de uma questão complexa aplicada

a um contexto real (Yin, 1999; George & Bennett, 2005), tornando-se um “processo de aprendizagem acerca do caso e do produto da nossa aprendizagem” (Stake, 1995:237). Este tem como principal objetivo a necessidade de explorar um evento ou fenómeno em profundidade no seu contexto real (Stake, 1995; Yin, 1999; George & Bennett, 2005).

Este estudo emprega uma metodologia mista, que combina métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos num único estudo com o objetivo de obter uma visão mais completa da problemática a investigar. A combinação desses, fornece uma compreensão abrangente do tópico de pesquisa e permite a avaliação da questão de pesquisa de múltiplas perspetivas (Almeida, 2018).

De acordo com Teddlie & Tashakkori (2003), o *design* dos métodos mistos pode ser subdividido em duas categorias: uma pesquisa de modelo misto ou uma pesquisa de métodos mistos. O primeiro refere-se à conjugação de conteúdos qualitativos e quantitativos em mais do que uma fase do estudo, desde questões, métodos de pesquisa, obtenção e análise de dados até ao processo de interpretação. O segundo envolve a coleta ou análise de dados quantitativos e/ou qualitativos num único estudo, no qual os dados são obtidos de forma simultânea ou sequencialmente e apenas os resultados são integrados em uma ou mais fases da investigação. Neste caso, a investigação passa pela utilização do método qualitativo nos dados exploratórios, mais especificamente na análise documental - desde os comunicados de imprensa, aos relatórios nas plataformas exclusivas a colaboradores da IKEA e às suas redes sociais - e às entrevistas exploratórias realizadas junto dos decisores da IKEA Portugal. O método quantitativo é aplicado nos dados primários através da realização de inquéritos por questionário junto dos consumidores *millennials* da IKEA Portugal.

Através da utilização de uma metodologia mista é possível obter uma mais aprofundada triangulação de dados, dando uso a múltiplos métodos de obtenção de dados e aumentando assim a confiabilidade e validade dos resultados; perspetivas complementares, permitindo uma compreensão mais abrangente do tema de pesquisa; tal como flexibilidade nos processos de recolha e de análise de dados, visto que os métodos podem ser ajustados e modificados consoante o necessário.

A presente investigação terá uma recolha de dados exploratórios e de dados primários, com o objetivo de aprofundar de melhor forma o conhecimento em relação à temática em estudo.

2.1. Dados Exploratórios

A análise exploratória de dados (EDA em inglês) trata-se de um termo cunhado por John W. Tukey para “descrever o ato de olhar para os dados para ver o que aparentam dizer” (Morgenthaler, 2009). A análise exploratória de dados adota um método informal de verificação de informação, projetado para explorar a sua configuração e “auxiliar na identificação de características estruturais como a localização, variação, assimetria, bimodalidade, valores extremos e forma” (Tashchian & White, 2015:407), verificando assim conjuntos de dados, resumindo as suas primordiais características e aplicando-as em métodos de visualização de dados. Esta é uma etapa crucial no processo de análise de dados, pois fornece *insights* sobre a estrutura subjacente dos mesmos, ajudando a identificar padrões e vínculos dentro destes. Apesar dos diversos benefícios que passam pela capacidade de identificar padrões e conexões nos dados, detetar valores discrepantes e anomalias, desenvolver hipóteses para análise posterior, fornecer uma base para selecionar métodos estatísticos apropriados e determinar o tamanho da amostra, as suas principais limitações incluem o potencial de interpretação subjetiva e a dificuldade em detetar padrões e ligações subtis nos dados.

Neste estudo os dados exploratórios recolhidos têm como objetivo aprofundar o conhecimento acerca da IKEA Portugal, quanto aos seus valores e em como trabalham diariamente para os aplicar, desde as ações mais complexas às mais simples. Será utilizado o método qualitativo na realização de análise documental à marca, tal como nas entrevistas exploratórias realizadas à responsável de Sustentabilidade, à responsável de *Home Furnishing & Retail Design* e à responsável de Comunicação Interna da IKEA Portugal, procurando compreender como é que a IKEA Portugal desenvolve todas as suas ações que permitem aos seus colaboradores verem e viverem diariamente os valores da marca.

2.1.1. Análise Documental

A análise documental trata-se de “um procedimento sistemático para revisão ou avaliação de documentos - materiais impressos e eletrónicos” (Bowen, 2009:27). Esta requer que os dados sejam revistos e avaliados para extrair significado, adquirir *insights* e construir conhecimento empírico, tal como outras abordagens analíticas usadas na pesquisa qualitativa (Corbin & Strauss, 2008).

Algumas das suas vantagens passam por ser um processo mais rápido e eficaz do que outras técnicas de investigação, visto que obriga à seleção de informação; esta contradiz preocupações de reflexividade encontradas noutros métodos; é menos cara do que outros métodos de investigação e é frequentemente utilizada quando não é possível obter novas informações (Bowen, 2009).

Foram analisados diversos documentos da marca IKEA, tanto ao nível nacional como ao internacional. Primeiramente foram analisadas as redes sociais da marca, como o Facebook e Instagram, entre o período de 2021 a 2022, por se tratar de duas das três redes sociais com maior taxa de penetração em Portugal (Marketeer, 2022c), com o intuito de identificar o posicionamento da marca IKEA Portugal, verificando as comunicações e ações da marca em prol dos seus valores e missão base.

Para além destas, também foram analisados os comunicados de imprensa que se encontram na zona da Sala de Imprensa do site português da IKEA, procurando perceber quais as comunicações que têm sido feitas pela marca para com o público.

Por último, o acesso a documentação e artigos exclusivos a colaboradores IKEA permitiu uma análise mais aprofundada da história da marca, de como os valores são trabalhados e aplicados diariamente dentro da organização e um maior conhecimento acerca da estrutura da organização em si mesma, tendo estes dados sido já aprofundados no capítulo IV deste relatório de estágio de mestrado.

2.1.2. Entrevistas Exploratórias junto dos decisores da IKEA Portugal

Entrevistas semiestruturadas ou abertas são frequentemente utilizadas nos estudos das ciências sociais e humanas. As entrevistas qualitativas possuem um papel importante e relacionam-se particularmente com a interpretação sociológica, graças à possibilidade de questionar livremente os significados de situações específicas ou motivos para ação, tal como a coleção de teorias e autointerpretação de uma forma diferenciada e livre (Flick et al., 2004).

A componente qualitativa deste estudo envolveu a realização de entrevistas *one-to-one* em profundidade a três participantes pertencentes à IKEA Portugal, através de videochamada. O método de convite a participação teve por base os diferentes valores da marca, atribuindo três valores à primeira e terceira participante e dois valores à segunda entrevistada. Esta distribuição considerou os cargos ocupados pelos diferentes membros da organização, permitindo que aprofundassem valores com os quais trabalham diariamente mais diretamente.

Para além disto a procura por diversidade foi valorizada e auxiliada pela marca, disponibilizando entrevistas com indivíduos de cargos e departamentos distintos da IKEA Portugal, permitindo assim uma obtenção de informação universal a toda a empresa em Portugal, tal como a comparação de informação e do método de trabalho entre os distintos departamentos.

As entrevistas foram semiestruturadas, permitindo explorar com mais detalhes os comentários dos participantes e fornecendo uma maior liberdade para abordar temáticas e pontos que considerassem relevantes para o estudo em causa para além do questionado, mas que igualmente garantissem a existência de um suporte e de uma estrutura que fosse seguida assegurando assim que os tópicos essenciais eram abordados.

As questões foram adaptadas a cada entrevista, mantendo-se a estrutura base para todas estas, todavia adaptadas aos valores distribuídos por cada responsável. As distribuições dos valores base foram integradas especificamente em cada entrevista de acordo com o cargo dos entrevistados, visto que lidavam diariamente mais vezes com os valores que lhes foram designados. Assim sendo, as entrevistas foram adaptadas, sendo apenas a primeira e a última questão comuns a todas as entrevistas, neste caso:

- I. “Como é que contribui, no seu trabalho diário, para criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas?”
- II. “Na sua opinião pessoal, defende que os valores da marca têm peso na decisão de compra do consumidor?”

Cada departamento foi questionado relativamente aos valores com os quais lida mais frequentemente no seu quotidiano profissional, como será possível verificar na tabela abaixo realizada, que apresenta a distribuição dos valores da marca IKEA por cada departamento (Tabela 4).

Tabela 4: Distribuição dos valores pelos responsáveis

Responsável de <i>Com&Ins</i> (<i>Design</i> de Interiores)	Responsável de Sustentabilidade	Responsável de Comunicação Interna
Diferente com um propósito	Cuidar das pessoas e do planeta	União ou <i>Togetherness</i>
Consciência de custos	Renovar e melhorar	Liderar pelo exemplo
Simplicidade		Delegar e assumir responsabilidade

Fonte: Elaboração própria.

Ao departamento de *Com&Ins - Design* de Interiores, foram designados os valores de “diferente com um propósito”, “consciência de custos” e “simplicidade” relacionando-se com as gamas e produtos da própria IKEA, tal como ao trabalho realizado diariamente por este grupo. O valor “diferente com um propósito” insere-se na tentativa de questionarem as soluções existentes e serem inovadores com as suas respostas, arriscando e pretendendo pensar de forma não convencional; o valor “consciência de custos” representa o desafio em ter em consideração o consumidor e procurar sempre fazer mais com menos, sem comprometer a qualidade, desenhando assim artigos que possibilitam a multifuncionalidade e a sua obtenção a baixo preço; e por último o valor da “simplicidade”, que se aplica tanto na forma como comunicam tal como na sua aplicação nos *designs* e planeamentos de divisões, pretendendo demonstrar opções simples e belas.

Ao departamento de Sustentabilidade foram designados os valores de “cuidar das pessoas e do planeta” e “renovar e melhorar”. Esta escolha deve-se ao trabalho concretizado pelo respetivo departamento em prol do ambiente e das comunidades, permitindo igualmente um maior desenvolvimento destes valores considerando os objetivos ambientais estabelecidos pela IKEA internamente. O valor “cuidar das pessoas e do planeta” representa a procura pela mudança positiva e pelo impacto nas futuras gerações, seja ao nível da distribuição de produtos através de carros elétricos, à escolha de materiais reciclados ou ao apoio das diversas comunidades, como os refugiados ou LGBTQA+ por exemplo; o valor de “renovar e melhorar” refere-se à procura de encontrar soluções para desafios considerados impossíveis e inspirarem-se para o desafio seguinte, como a ambição e ação para reduzir a pegada carbónica da IKEA.

Ao departamento de Comunicação, neste caso à área de Comunicação Interna, foram designados os valores de “união”, “liderar pelo exemplo” e “delegar e assumir responsabilidade”. O valor de “união” representa a cultura IKEA, pela confiança entre os seus colaboradores e o prazer em trabalharem juntos em prol do mesmo objetivo, incentivado desde o primeiro momento em que integramos uma equipa IKEA; o valor “liderar pelo exemplo” representa a procura por pessoas que inspiram e lideram pelo exemplo, colaboradores que tenham, em primeiro lugar, os valores, seguidos pela competência e experiência; e o valor de “delegar e assumir responsabilidade” refere-se a, em cada posição, dar autonomia aos seus colaboradores para que cresçam e se desenvolvam com a empresa.

As restantes perguntas feitas ao longo das entrevistas procuraram apurar a importância e as ações da IKEA Portugal em enaltecimento dos valores da marca, tal como a associação dos mesmos por parte do público-alvo à mesma. Assim, tendo em consideração a distribuição dos valores por cada departamento (Tabela 4), eis as perguntas concretizadas a cada responsável (Tabela 5,6,7):

Tabela 5: Questões da entrevista direccionadas para a Responsável de Com&Ins (Design de Interiores) e respetivos valores da IKEA Portugal

	Responsável de <i>Com&Ins</i> (<i>Design de Interiores</i>)
Diferente com um propósito	<p>I. Porquê que o valor de “diferente com um propósito” é tão importante para a IKEA?</p> <p>II. Quais as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor de “diferente com um propósito”?</p> <p>III. Acredita que os consumidores associam o valor de “diferente com um propósito” à marca? E se sim, porquê?</p>
Consciência de custos	<p>I. Porquê que o valor de “consciência de custos” é tão importante para a IKEA?</p> <p>II. Quais as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor de “consciência de custos”?</p> <p>III. Acredita que os consumidores associam o valor de “consciência de custos” à marca? E se sim, porquê?</p>
Simplicidade	<p>I. Porquê que a “simplicidade” é tão importante para a IKEA?</p>

	<p>II. Quais as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor de “simplicidade”?</p> <p>III. Acredita que os consumidores associam o valor de “simplicidade” à marca? E se sim, porquê?</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6: Questões da entrevista direcionadas para a Responsável de Sustentabilidade e respectivos valores da IKEA Portugal

	Responsável de Sustentabilidade
Cuidar das pessoas e do planeta	<p>I. Porquê que o valor de “cuidar das pessoas e do planeta” é tão importante para a IKEA?</p> <p>II. Quais as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor de “cuidar das pessoas e do planeta”?</p> <p>III. Acredita que os consumidores associam o valor de “cuidar das pessoas e do planeta” à marca? E se sim, porquê?</p>
Renovar e melhorar	<p>I. Porquê que o valor de “renovar e melhorar” é tão importante para a IKEA?</p> <p>II. Quais as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor de “renovar e melhorar”?</p> <p>III. Acredita que os consumidores associam o valor de “renovar e melhorar” à marca? E se sim, porquê?</p>

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7: Questões da entrevista direcionadas para a Responsável de Comunicação Interna e respetivos valores da IKEA Portugal

		Responsável de Comunicação Interna	
União <i>Togetherness</i>	ou	I.	Porquê que o valor de “união” é tão importante para a IKEA?
		II.	Quais as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor de “união”?
		III.	Acredita que os consumidores associam o valor de “união” à marca? E se sim, porquê?
Liderar exemplo	pelo	I.	Porquê que o valor de “liderar pelo exemplo” é tão importante para a IKEA?
		II.	Quais as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor de “liderar pelo exemplo”?
		III.	Acredita que os consumidores associam o valor de “liderar pelo exemplo” à marca? E se sim, porquê?
Delegar e assumir responsabilidade		I.	Porquê que o valor de “delegar e assumir responsabilidade” é tão importante para a IKEA?
		II.	Quais as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor de “delegar e assumir responsabilidade”?
		III.	Acredita que os consumidores associam o valor de “delegar e assumir responsabilidade” à marca? E se sim, porquê?

Fonte: Elaboração própria.

Os dados qualitativos deste estudo foram recolhidos na IKEA Portugal através da disponibilidade e simpatia dos inquiridos em aceitarem participar nesta investigação, para análise, as entrevistas foram transcritas e examinadas manualmente, podendo a sua análise ser verificada no cap.VI.

2.2. Dados Primários

Para os dados primários desta investigação foi utilizado o método quantitativo com a aplicação de um questionário junto dos consumidores *millennial* da IKEA Portugal. Este têm como intuito verificar a perceção dos valores da marca IKEA pelos seus clientes portugueses da geração *millennial* e como estes afetam o seu processo de decisão de compra.

2.2.1. Inquérito por Questionário

Os questionários são uma maneira fácil e eficiente de coletar dados por parte de um grande número de participantes. Estes podem ser definidos como uma lista de questões ou itens utilizados para obter informação por parte dos inquiridos acerca das suas atitudes, experiências, comportamentos ou opiniões (Bhandari, 2021). A conveniência, o custo-benefício, a padronização e o anonimato, são apenas alguns dos benefícios que provém da aplicação de um questionário. Estes conseguem ser aplicados de forma simples e rápida, alcançando uma grande audiência num curto espaço de tempo, um dos grandes pontos positivos dos progressos tecnológicos e acesso ao mundo *online*. Estes têm tendência a ser mais baratos do que outros métodos de recolha de dados, como entrevistas ou *focus groups*, e fornecem um método padronizado de recolha de informação, auxiliando na preservação da sua fiabilidade e veracidade. Para além disto, a garantia do anonimato permite que os participantes não sintam nenhum tipo de constrangimento, visto que não poderão ser pessoalmente identificáveis.

Todavia alguns dos problemas do uso dos questionários recaem sob o impedimento de uma exploração aprofundada das questões de pesquisa e das perspetivas dos participantes, o *bias* sob a resposta, que poderá levar o inquirido a não responder com sinceridade, a responder de forma socialmente aceitável ou irá perpetuar o receio de julgamento, impedindo assim que reporte com precisão os seus pensamentos, sentimentos ou comportamentos.

Este método quantitativo foi aplicado de forma a ser possível reunir um grande conjunto de informação de uma amostra significativa de consumidores portugueses *millennials* da IKEA Portugal, permitindo também estudar as ligações entre as diversas variáveis em análise com o intuito de validar a questão de investigação.

Os dados do questionário *online* foram obtidos através das minhas redes sociais pessoais, o Facebook e WhatsApp, garantindo o anonimato e a comodidade dos participantes, sendo o inquérito aplicado através da plataforma Google Forms.

3. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação

Segundo Lavrakas (2008), o universo corresponde a todos os elementos de pesquisa que se qualificam para inclusão no estudo, sendo a chave a problemática, pois esta é que define quem ou o que é de interesse. O universo pode incluir tanto indivíduos, como grupos de pessoas, organizações e até mesmo objetos.

Neste estudo, o universo a estudar corresponde aos consumidores da marca IKEA Portugal residentes em Portugal, com idades entre os 23 e os 43 anos (Raines, 2003; Stein, 2013) que já consomem ou já consumiram produtos da IKEA.

O presente questionário foi divulgado *online*, através de redes sociais pessoais, a consumidores *millennials* portuguesas da IKEA, todavia, de forma a que as respostas cumprissem com os parâmetros da amostra, foram estabelecidos dois fatores de exclusão importantes: i) foram descartadas à partida todas as respostas ao inquérito por questionário que não fossem provenientes de consumidores habituais ou pontuais da marca IKEA, uma vez que o objetivo desta investigação se prendia por aferir o impacto dos valores da marca no processo de decisão de compra do consumidor; ii) tal como respostas disponibilizadas por indivíduos pertencentes a outra geração que não os *millennials*.

A amostra foi não probabilística por conveniência, correspondendo a indivíduos que se mostraram disponíveis e dispostos a responderem ao inquérito colocado.

Tabela 8: Dimensão da Amostra

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (1999:38)

De acordo com Huot (1999:38), como apresentado na tabela 8, para um universo igual ou superior a 100.000 clientes em que $N = >100.000$, como se trata do caso da IKEA (IKEA, 2021), é necessário obter uma amostra mínima de 384, visto que $n = 384$. É relevante que a amostra possua uma dimensão razoável de forma a poder ser representativa do universo em que se insere.

O inquérito por questionário esteve disponível durante 42 dias, entre 5 de abril de 2023 e 12 de maio de 2023, e foram obtidas 476 respostas, sendo que apenas 402 foram validadas visto que preenchiam os requisitos para aceitação. Procurou-se, na introdução ao questionário, referir os critérios para continuidade de resposta, excluindo de imediato os consumidores não pertencentes à geração a estudar. Foram assim descartadas à partida todas as respostas ao inquérito por questionário que não fossem provenientes de consumidores habituais ou pontuais da marca IKEA, uma vez que o objetivo desta investigação se prende em aferir o impacto dos valores da marca no processo de decisão de compra do consumidor, tal como respostas disponibilizadas por indivíduos pertencentes a outra geração que não os *millennials*.

Tendo em consideração que a amostra obtida não corresponde à totalidade do universo em investigação, torna-se essencial calcular o erro amostral desta. Por erro amostral podemos compreender que se trata de “um erro estatístico que ocorre quando o analista seleciona uma amostra que não é representativa da população a ser estudada” (Hayes, 2022). A amostra possui 402 indivíduos e como é possível verificar na tabela abaixo de Gill et al. (2010) in Taherdoost (2016) (Tabela 9), para um nível de confiança de 95%, o erro amostral corresponde a 5%.

Tabela 9: Tamanho da Amostra de acordo com a margem de erro determinada

População	Nível de confiança = 95% Margem de Erro	Tamanho da amostra para precisão desejada
1000	5%	278
1000	3%	516
1000	1%	906
10 000	5%	370
10 000	3%	964
10 000	1%	4899
100 000	5%	383
100 000	3%	1056
100 000	1%	8762
1 000 000	5%	384
1 000 000	3%	1066
1 000 000	1%	9513

Fonte: Adaptado de Gill et al. (2010) em Taherdoost (2016)

4. Constructo Metodológico

O constructo metodológico foi realizado com o intuito de responder à questão de investigação colocada, dividindo-se desta forma em três partes, sendo que cada uma delas é referente a pontos distintos, de forma a permitir a verificação das perceções dos consumidores *millennials* da IKEA Portugal.

- I. A primeira parte procura verificar o processo de compra dos consumidores *millennials* no mercado do mobiliário e decoração, utilizando duas variáveis do Modelo do Processo de Decisão de Compra apresentado por Kotler et al. (2020).
- II. A segunda parte aborda, especificamente e ao longo de todas as questões, a IKEA Portugal procurando avaliar o *brand equity* da marca, através da implementação de variáveis do modelo de *brand equity* de Aaker (1991) – Notoriedade, Lealdade,

Qualidade Percebida e Associações de marca – e do modelo de *Customer-Based Brand Equity* de Keller (2001) – Lealdade, *Attachment*, Comunidade e *Engagement*, categorias integrantes da Ressonância Consumidor – Marca.

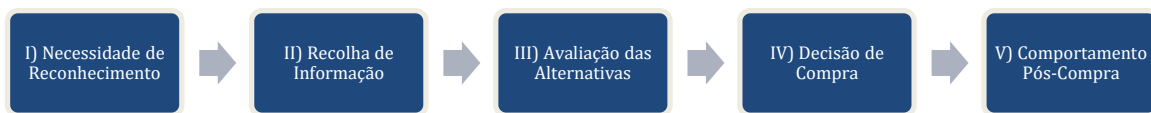
- III. A terceira parte pretende aferir o conhecimento dos inquiridos em relação à visão e valores da IKEA, definindo e informando-os indiretamente acerca de todos os valores e ações feitas pela marca em prol da sua visão, de forma a ser possível compreender o grau de importância que o consumidor atribui a cada um dos valores da marca individualmente. Para a sua concretização recorreu-se aos valores de Sheth, Newman e Gross (1991), mais especificamente os seus valores funcionais, emocionais e sociais.

4.1. Variáveis da Investigação

4.1.1. Primeira parte do Constructo Metodológico

Para a primeira parte do Constructo Metodológico, as variáveis seleccionadas são referentes ao Modelo do Processo de Decisão de Compra (Kotler et al., 2020), que tem como primordial objetivo focar-se no processo de tomada de decisão do consumidor, defendendo que a decisão de compra tem prévios aspetos associados. Tendo em consideração que estas questões procuram compreender, de um aspeto geral, o processo de decisão de compra do consumidor relativamente a produtos de mobiliário e decoração, o mercado da IKEA Portugal, foram escolhidas as variáveis específicas que permitiriam a abordagem das questões a colocar, neste caso a secção referente à “Avaliação das Alternativas” e à “Decisão de Compra” efetivamente feita. Pretendia-se compreender “qual o principal critério para a (...) escolha de uma marca de mobiliário e decoração” por parte do cliente, após o entendimento de se “já comprou produtos de mobiliário e decoração?” e se sim “qual a sua loja preferencial (...)?”. O objetivo seria de compreender qual o processo de tomada de decisão realizado antes da abordagem de uma marca em concreto. As restantes variáveis não foram abordadas nesta investigação, visto que o principal foco deste relatório de estágio é referente aos valores da marca. Nesta foram igualmente adicionadas duas questões referentes à IKEA, visto que se tratavam de perguntas imperatórias a serem consideradas para a continuidade do preenchimento do estudo.

Figura 14: Modelo do Processo de Decisão de Compra



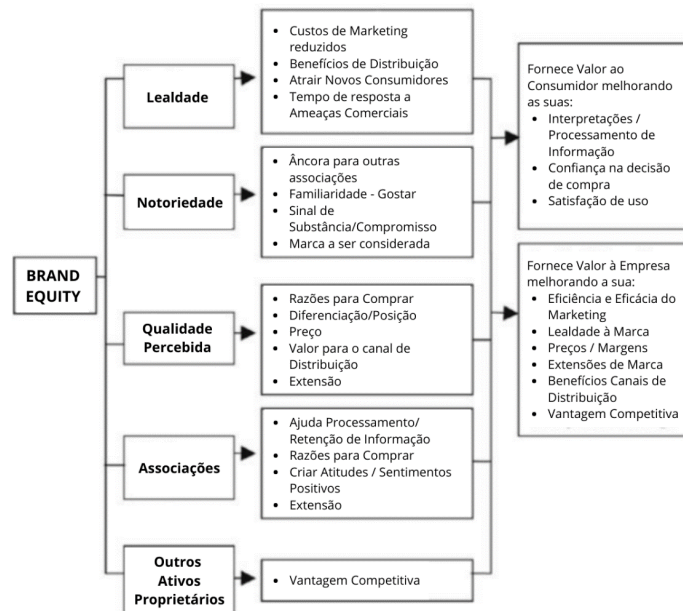
Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2020)

Para além do referido, esta primeira parte integra igualmente uma questão (questão 6) associada ao Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991), aprofundado seguidamente neste construto, de forma a ser possível compreender a importância da opinião dos *membership groups* (Kotler et al., 2020), ou seja, amigos ou familiares, na decisão de compra de produtos de mobiliário e decoração.

4.1.2. Segunda Parte do Constructo Metodológico

A segunda parte do constructo metodológico foi construída com quatro variáveis do modelo de *brand equity* de Aaker (1991), um dos clássicos e mais reconhecidos modelos de *brand equity*, neste caso: Notoriedade, Lealdade, Qualidade Percebida e Associações de marca (fig. 15). A escolha teve como principal intenção verificar o valor percebido pelos seus consumidores, tal como a perceção existente da marca por parte dos clientes *millennials* portugueses da IKEA Portugal.

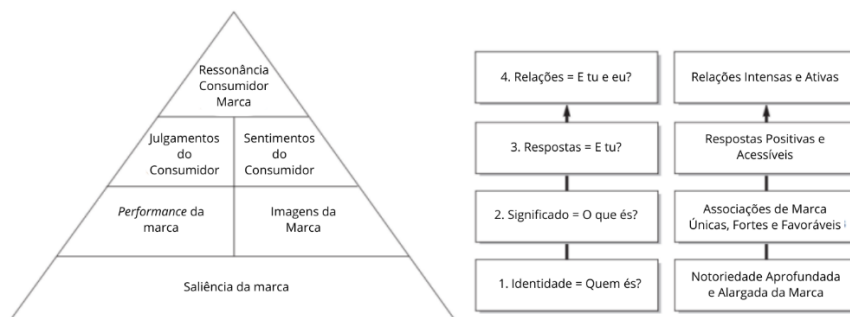
Figura 15: Modelo de Brand Equity de Aaker (1991:270)



Fonte: Adaptado de Aaker (1991:270)

Para além deste foi também utilizado o modelo de *Customer-Based Brand Equity* de Keller (2001), mais especificamente as variáveis de Lealdade, *Attachment*, Comunidade e *Engagement*, categorias integrantes da Ressonância Consumidor – Marca, permitindo que seja aprofundado o entendimento relativamente à natureza do relacionamento que os consumidores têm com a marca e o quão se sentem “em sintonia” com a mesma (fig.16).

Figura 16: Modelo de Customer-Based Brand Equity por Keller (2001:7)

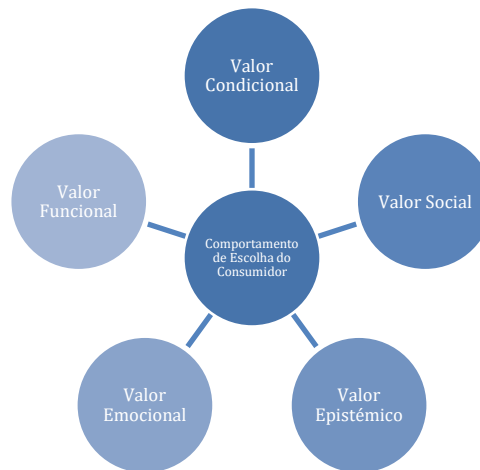


Fonte: Adaptado de Keller (2001:7)

4.1.3. Terceira Parte do Constructo Metodológico

A terceira parte deste Constructo Metodológico foi realizada com a utilização das variáveis do Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991), mais especificamente o Valor Emocional, Valor Funcional e o Valor Social (fig.17).

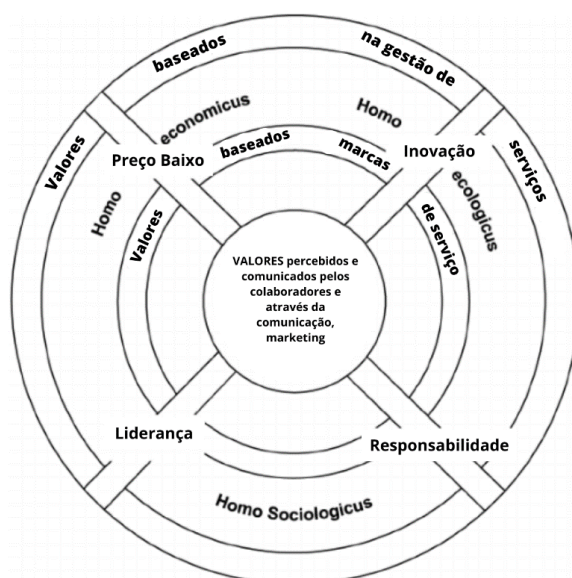
Figura 17: Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991)



Fonte: Adaptado de Sheth, Newman e Gross (1991)

Sendo este um modelo que tem por base os fatores que influenciam o comportamento de compra, este foi escolhido de forma a ser relacionado com, segundo a literatura, os aspetos essenciais para o processo de tomada de decisão de compra dos *millennials*, analisados no capítulo III (Agrocluster, 2017; Woo, 2018; Costin, 2019), as informações obtidas através das entrevistas exploratórias, e também tendo em consideração os pilares apresentados no modelo de Edvardsson & Enquist (2006) (figura 18).

Figura 18: Modelo de valores-base das marcas de serviços em ação



Fonte: Adaptado de Edvardsson & Enquist (2006)

Para além destes tornou-se relevante associar igualmente os valores da IKEA de forma a ser possível interpretar a importância que estes efetivamente detêm no processo de decisão de compra dos inquiridos.

Agrupados, à exceção da pergunta 6, na questão 20 (tabela 10), pretendeu-se facilitar o preenchimento por parte do inquirido permitindo que na mesma pergunta este tivesse a oportunidade de tocar indiretamente nos diversos valores da marca, definindo através de uma escala de Likert, o grau de importância que os mesmos têm no seu processo de decisão de compra de mobiliário e decoração.

Tabela 10: Relação entre os fatores de influência do processo de decisão de compra dos millennials, os valores da IKEA Portugal com as bases do Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991)

Valores de Sheth, Newman e Gross (1991)	Fatores na influência do processo de decisão de compra	Valor	Alíneas da pergunta 20 e pergunta 6
	Função do produto	Diferente com um propósito	20.1.

Funcional	Preço	Consciência de custos	20.2.
	Qualidade	Diferente com um propósito	20.1.
	Gama / Forma	Diferente com um propósito	20.1.
	Personalização	Diferente com um propósito	20.1.
Emocional	Inovação	Diferente com um propósito	20.1.
	Honestidade	Simplicidade, União, Liderar pelo exemplo	20.3., 20.8. e 20.9
	Coerência	Simplicidade, Liderar pelo exemplo	20.3. e 20.9.
	Promoção da diferença e da originalidade	Liderar pelo exemplo	20.9.
	Procurar melhorar continuamente	Renovar e melhorar, Delegar e assumir responsabilidade	20.7. e 20.10
Social	Sustentabilidade	Cuidar das pessoas e do planeta	20.4.
	Responsabilidade Social	Cuidar das pessoas e do planeta	20.4., 20.5. e 20.6.
	Produção Ética	Cuidar das pessoas e do planeta	20.4.

	Apoio às comunidades	Cuidar das pessoas e do planeta	20.5. e 20.6.
	Opinião de família e amigos	-	Pergunta 6

Fonte: Elaboração própria.

4.2. A Questão de Investigação e o Constructo Metodológico

A questão de investigação trata-se da base para a concretização deste estudo, pelo que toda a pesquisa é realizada em busca da sua resposta. Neste caso a questão de investigação é: “A perceção dos valores da marca IKEA pelos seus clientes portugueses da geração *Millennial* afetam o seu processo de decisão de compra?”.

Tabela 11: Constructo Metodológico

Questão de Investigação	Variável	Modelo	Pergunta
“A perceção dos valores da marca IKEA pelos seus clientes portugueses da geração <i>Millennial</i> afetam o seu processo de decisão de compra?”	Avaliação das Alternativas	Adaptado de Kotler et al. (2020)	5
	Decisão de Compra	Adaptado de Kotler et al. (2020)	2, 3, 4
	Notoriedade	Adaptado de Aaker (1991)	1, 7
	Lealdade	Adaptado de Aaker (1991) & Keller (2001)	8
	Qualidade Percebida	Adaptado de Aaker (1991)	9, 10, 11
	<i>Attachment</i> ou Ligação	Adaptado de Keller (2001)	12

	Comunidade	Adaptado de Keller (2001)	13
	<i>Engagement</i>	Adaptado de Keller (2001)	14
	Associações de Marca	Adaptado de Aaker (1991) & Entrevistas Exploratórias	15, 16, 17, 18, 19
	Funcional	Adaptado de Sheth, Newman e Gross (1991)	20
	Emocional	Adaptado de Sheth, Newman e Gross (1991)	20
	Social	Adaptado de Sheth, Newman e Gross (1991)	6, 20
	Importância dos Valores	Entrevistas Exploratórias	21

Fonte: Elaboração própria.

5. Limitações do Estudo

Apesar da procura pela realização de um estudo o mais fiável e complexo possível, surgem sempre limitações à investigação que devem ser abordadas de forma que, caso seja pretendido, este futuramente este possa ser realizado tendo em consideração estas dificuldades. Todavia é possível afirmar que infelizmente não foi possível utilizar as redes sociais da marca IKEA Portugal para aplicar o inquérito por questionário. Logo, tiveram de ser utilizadas as redes sociais pessoais para aplicação do estudo, no entanto, considera-se que tal não desvaloriza a viabilidade e validade desta investigação.

Capítulo VI – Caso de Estudo: IKEA Portugal

1. Apresentação de Resultados

1.1. Análise dos Dados Exploratórios

1.1.1. Análise Documental – Comunicação Externa da Marca

O primordial objetivo da análise à comunicação externa da IKEA Portugal ao longo dos últimos dois anos (2021-2022), provém da necessidade de compreender a perceção que os consumidores acreditam ter dos valores da marca, e o quão importantes estes são para o seu processo de decisão de compra. No âmbito da presente investigação foi necessário aprofundar os conhecimentos existentes sobre a IKEA Portugal, realizando assim a análise documental através da verificação de:

- I. Redes sociais da marca:
 - a. Site da IKEA Portugal;
 - i. Sala de Imprensa;
 - b. Página de Facebook oficial da IKEA Portugal;
 - c. Página de Instagram oficial da IKEA Portugal;
- II. Plataformas exclusivas a colaboradores IKEA (informação obtida e utilizada no capítulo IV referente à marca).

No site da IKEA Portugal, mais especificamente na área da Sala de Imprensa, é possível encontrar notícias corporativas acerca do Grupo Ingka e da IKEA Portugal, desde as colaborações a parcerias concretizadas; às Novidades de gama que apresentam as novas coleções de produtos e aos Recursos multimédia, que integram os documentos ou relatórios anuais e de investigação da marca. Em prol do objetivo desta análise, as notícias corporativas e os recursos multimédia foram as principais páginas a serem visitadas.

Ao nível de notícias corporativas foram adicionadas 55 notícias ao longo do ano de 2021-2022, sendo que possível identificar três grandes categorias nas mesmas, neste caso as Notícias de Retalho (42%), Sustentabilidade (33%) e Comunidades e a Igualdade, Diversidade e Inclusão (25%). De forma a aprofundar o abordado, foram detetadas ações em prol do valor “consciência de custos” por exemplo com a “IKEA mais acessível à maioria das pessoas com

investimento de 3 milhões de euros em preços” (julho de 2021); o valor “liderar pelo exemplo” com “IKEA hasteia bandeira da diversidade em todas as suas lojas em Portugal” (maio de 2021) ou “IKEA promove o diálogo sobre inclusão: Juntas-te à mesa?” (dezembro de 2021); o valor “cuidar das pessoas e do planeta” desde “A mobilidade elétrica está a chegar à IKEA Portugal” (fevereiro de 2021), “Grupo Ingka investe 4 mil milhões de euros adicionais na transição para as energias renováveis” (abril de 2021) ou “IKEA lança iniciativa para apoiar vítimas de violência doméstica” (março de 2022); valor “união” com “Grupo Ingka agradece todo o esforço dos seus colaboradores durante a pandemia com presente de 110 milhões de euros” (outubro de 2021). Esta divisão de categorias destacadas vai de encontro ao modelo apresentado por Edvardsson & Enquist (2006).

Já os Recursos multimédia integram três grandes pontos: os “Relatórios anuais”, os “Relatórios da Vida em Casa” e “Sustentabilidade e IWAY”. Entre 2021-2022 foram adicionados oito relatórios no total, referentes a relatórios anuais do retalho, de sustentabilidade e dos estudos feitos sobre a vida em casa.

Em análise, a página de Facebook da marca apresenta um total de 32 280 881 seguidores, tendo sido realizadas aproximadamente 776 publicações entre 2021-2022, pelo que se dois anos equivalem a 728 dias, é possível determinar que houve dias nos quais foram feitas mais do que uma publicação diária pela marca. O Instagram detém 463 mil seguidores e foram publicados um total de 783 *posts* entre 2021-2022, sendo que em certos dias foram igualmente realizados mais do que um *post* por dia. É notório que nas suas redes sociais a IKEA Portugal apresenta diversas publicações relativamente a distintas categorias, desde os projetos nos quais trabalharam como o “Entrem”, “Escola da Casa” e o Podcast Iguamente da IKEA Portugal; à apresentação de produtos; à referência a estudos concretizados pela marca, como os Relatórios da Vida em Casa; a dicas para ser mais sustentável em casa; aos apoios sociais fornecidos, por exemplo à Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) para apoiar a integração na comunidade de vítimas de violência doméstica, entre outros, sendo possível encontrar todos os seus valores ao longo das suas publicações e *posts*.

1.1.2. Análise das Entrevistas Exploratórias

As entrevistas foram realizadas *à priori* do lançamento do inquérito por questionário e concretizadas a três colaboradoras distintas da IKEA Portugal, com o intuito de se obter a sua perspetiva, pessoal e laboral em relação à investigação em estudo.

O primordial objetivo das entrevistas exploratórias realizadas refere-se a observar a perspetiva interna dos colaboradores da marca IKEA Portugal em relação aos valores da marca e do impacto que estes valores possuem no processo de decisão de compra do consumidor.

Os três departamentos entrevistados foram o departamento de *Com&Ins* (*Design de Interiores*), o departamento de Sustentabilidade e o departamento de Comunicação, sendo as entrevistas realizadas a Cátia Carvalho, Ana Barbosa e Inês Silva, integradas respetivamente em cada um destes. Estas foram convidadas pela sua relação com a temática e com os próprios valores, tal como pela sua autoridade e cargos máximos nos respetivos departamentos da empresa, detendo assim credibilidade para abordar e fundamentar devidamente o tema.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio de uma abordagem de análise temática, que envolveu a codificação dos dados em temas, a categorização dos temas e a identificação de padrões e relações entre os temas. De forma a ser possível analisar devidamente o conteúdo das três entrevistas realizadas, procedeu-se à construção de grelhas com diversas variáveis: tema, categoria, subcategoria, unidades de registo, unidades de contexto e entrevistados. Especificando, o tema permite organizar a informação de forma mais clara; as categorias e subcategorias da grelha, foram construídas tendo em conta os aspetos mais relevantes nas entrevistas realizadas; as unidades de registo dizem respeito a palavras-chave ou um parágrafo; e as unidades de contexto são frases/citações ditas nas entrevistas e que ajudam a perceber melhor as unidades de registo. Assim, foram criados dez temas contando com um total de vinte e sete categorias, que por sua vez se dividem em subcategorias:

Tema A: Trabalho diário em prol da visão da marca

- I. Ações
 - a. Contribuições

Tema B: Valor Diferente com um Propósito

- I. Importância do Valor para a marca
 - a. Importância
 - b. Desimportância
- II. Ações realizadas em prol desse valor
 - a. Ações
- III. Associação do valor à marca
 - a. Associação
 - b. Desassociação

Tema C: Valor Consciência de Custos

- I. Importância do Valor para a marca
 - a. Importância
 - b. Desimportância
- II. Ações realizadas em prol desse valor
 - a. Ações
- III. Associação do valor à marca
 - a. Associação
 - b. Desassociação

Tema D: Valor Simplicidade

- I. Importância do Valor para a marca
 - a. Importância
 - b. Desimportância
- II. Ações realizadas em prol desse valor
 - a. Ações
- III. Associação do valor à marca
 - a. Associação
 - b. Desassociação

Tema E: Valor Cuidar das pessoas e do planeta

- I. Importância do Valor para a marca
 - a. Importância
 - b. Desimportância
- II. Ações realizadas em prol desse valor
 - a. Ações
- III. Associação do valor à marca
 - a. Associação
 - b. Desassociação

Tema F: Valor Renovar e melhorar

- I. Importância do Valor para a marca
 - a. Importância

- b. Desimportância
- II. Ações realizadas em prol desse valor
 - a. Ações
- III. Associação do valor à marca
 - a. Associação
 - b. Desassociação

Tema G: Valor União

- I. Importância do Valor para a marca
 - a. Importância
 - b. Desimportância
- II. Ações realizadas em prol desse valor
 - a. Ações
- III. Associação do valor à marca
 - a. Associação
 - b. Desassociação

Tema H: Valor Liderar pelo exemplo

- I. Importância do Valor para a marca
 - a. Importância
 - b. Desimportância
- II. Ações realizadas em prol desse valor
 - a. Ações
- III. Associação do valor à marca
 - a. Associação
 - b. Desassociação

Tema I: Valor Delegar e assumir responsabilidade

- I. Importância do Valor para a marca
 - a. Importância
 - b. Desimportância
- II. Ações realizadas em prol desse valor
 - a. Ações
- III. Associação do valor à marca

- a. Associação
- b. Desassociação

Tema J: Influência do Valor na Decisão do Consumidor

- I. Influencia
- II. Não influencia

Tema A: Trabalho diário em prol da visão da marca

Através da primeira pergunta “Como é que contribui, no seu trabalho diário, para criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas?” procurava-se compreender, através de uma relação com a visão da marca - “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas” -, como cada entrevistada através do seu cargo e responsabilidades diárias respondia à visão da marca.

Tabela 12: Análise das respostas referentes à primeira questão do questionário "Como é que contribui, no seu trabalho diário, para criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas?"

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistados
I. Ações	a. Contribuições	Contribuição para um melhor dia a dia dos colaboradores IKEA	<p>E1. “Então fazemos este encontro (...) com os colaboradores também. O exemplo da vitalidade é ótimo, porque nós queremos sempre que os nossos colaboradores tenham isto presente no seu dia a dia para conhecer os produtos, as mais-valias dos mesmos, para eles perceberem também a conexão que fazemos entre os diferentes canais”.</p> <p>E2. “Trabalhamos muito o <i>well being</i>, o <i>quality of life</i>, a igualdade, a diversidade e a inclusão dentro da IKEA, junto dos nossos colaboradores”.</p> <p>E3. “(...) enquanto responsável de comunicação interna (...) a vontade de fazer com que as outras pessoas que</p>	E1, E2, E3

			trabalham na IKEA se sintam tão orgulhosas disso quanto eu, e que se sintam tão bem a trabalhar aqui quanto eu. E o facto de eu me sentir tão bem aqui tem muito a ver com os nossos valores, com esta personalidade humanista e, na verdade, com a nossa cultura”.	
		Contribuição para o melhor dia a dia para a vida das pessoas	<p>E.1. “Na nossa função, no meu departamento em especial, eu diria que é através das soluções que criamos. Soluções de <i>Home Furnishing</i>, que é muito mais do que decoração ou de espaço, é explorar as formas como as pessoas vivem e trabalhá-las, ter o propósito de corresponder às necessidades, mas sempre pensando nos sonhos das pessoas”.</p> <p>E.2. “(...) tem a ver com Gama, produtos, soluções, dicas e ideias para uma vida em casa mais saudável e mais sustentável - aqui temos a ambição de ajudar, de inspirar por um lado e ajudar por outro, mil milhões de pessoas até 2030 a viver uma vida mais saudável e mais sustentável comparado a como viviam antes (...)”.</p> <p>E.3. “(...) sermos embaixadores muito naturais pela marca e conseguirmos no dia a dia, seja internamente - com os colegas que nos são mais próximos e com as pessoas que nós tocamos - mas também na nossa comunidade, com as pessoas que estão à nossa volta fora do contexto de trabalho, como é que podemos inspirá-los e ajudá-los a compreender estes valores de uma forma positiva e que também contribua para o dia a dia deles”.</p>	E1, E2, E3
		Contribuição para um melhor dia a	E.2. “E nas nossas comunidades, tentamos ajudar as pessoas que mais precisam, nomeadamente grupos vulneráveis, sejam	E2

		dia das comunidades	crianças, mulheres, vítimas de violência doméstica, pessoas discriminadas, LGBTQA+, pessoas discriminadas por outros motivos, refugiados, pessoas que vivem em pobreza de alguma forma, portanto em todos os países e em todas as unidades e em nível global, tentamos ter parcerias para apoiar estes grupos mais vulneráveis”.	
		Contribuição para um melhor dia a dia para o planeta	E.2. “(...) redução da pegada carbónica nas nossas operações e, portanto, um impacto positivo para pessoas e para o planeta diretamente através das nossas operações”.	E2

Fonte: Elaboração própria.

Como é possível verificar na tabela acima, as maiores contribuições por parte das entrevistadas remetem-se para a contribuição para um melhor dia a dia para os colaboradores da marca IKEA e para as pessoas, sendo que as comunidades e o planeta estão mais diretamente relacionados com a área de sustentabilidade.

Tema B: Valor Diferente com um propósito

Tabela 13: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Diferente com um propósito”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistado
I. Importância do valor da marca	a. Importância	Sim	-	E1: “Sim completamente (...) acho que todos nós nas nossas funções dentro da IKEA estamos à procura de surpreender, (...) nós não regimos pelo que as pessoas têm simplesmente em casa, nós estudamos como é que a população vive; como é que consome os nossos produtos; mas	E1, E2

				nós queremos ir além disso, nós queremos surpreender”	
	b. Desimportância	-	-	“A IKEA para fazer/explorar novas formas, está muito relacionado com o “ <i>different with a meaning</i> ”, sempre foi conhecida por isso”.	-
II.Ações realizadas em prol do valor	a.Ações	Comunicação	Colaboradores	E1: “Então fazemos este encontro também com o cliente, mas não só, com os colaboradores também.” “(…) nós queremos sempre que os nossos colaboradores tenham isto presente no seu dia-a-dia para conhecer os produtos, as mais-valias dos mesmos, para eles perceberem também a conexão que fazemos entre os diferentes canais”.	E1, E2
			Media	E1: “Eu diria que temos aqui três pilares de comunicação: (...) <i>media</i> , porque queremos também passar a nossa mensagem através dos meios”.	
			Consumidores	E1: “(…) como é que vamos fazer essa exposição do produto ou como é que o comunicamos nos diversos canais quer em loja, <i>online</i> . Tem que haver sempre esse [valor]”. “(…) nós fazíamos isso muito exclusivamente nas lojas físicas, hoje em dia, sentimos que temos de encontrar outros canais para o fazer. Agora fazemos sempre <i>live</i>	

				<i>streamings</i> em redes sociais (...) que nos visitam na loja <i>online</i> ".	
		Exposição	-	E1: "(...) criamos ambientes em loja". E2: "Vais à IKEA e tens lá " <i>room settings</i> ", fomos os primeiros a terem inspiração na loja. A ter os móveis naquilo que é uma casa de sonho, um quarto de sonho, quarto barato, quarto pequeno, um quarto que reflete a minha realidade".	
		Eventos	-	E1: "(...) fazemos eventos para trabalharmos outro tipo de meios também".	
		Comunidades	-	E1: "(...) envolvemos comunidades connosco".	
III.Associação do valor à marca	a.Associação	Sim	-	E1: "Eu penso que sim, pelo menos é aquilo que os resultados nos dão no dia de hoje".	E1
	b. Dissociação	-	-	-	-

Fonte: *Elaboração própria.*

É notório que o valor “diferente com um propósito” é importante para a IKEA, sendo aplicado a diversos níveis, primordialmente na comunicação, podendo esta ser subdividida entre a comunicação realizada aos colaboradores, para permitir que conheçam a gama e os seus benefícios; os *media* com o intuito de divulgar a mensagem por diferentes meios e consumidores de forma a apresentar as novas gamas e produtos; em exposição e criação dos ambientes em loja; em eventos e nas comunidades.

Com referência a dados obtidos, foi confirmado positivamente que existe a crença que o valor “diferente com um propósito” é associado à marca pelo consumidor.

Tema C: Valor Consciência de Custos

Tabela 14: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Consciência de custos”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistado
I. Importância do valor da marca	a. Importância	Sim	-	E1: “(...) consciência de custos” tem estado sempre aqui muito assente (...)”.	E1
	b. Desimportância	-	-	-	-
II. Ações realizadas em prol do valor	a. Ações	Comunicação	Meios	E1: “Ok, se eu não tenho <i>budget</i> , por exemplo para fazer este projeto numa loja física, mas esta mensagem é importante passar para o cliente, eu vou à procura de uma forma que provavelmente é mais consciente a nível de custo para passar noutro canal, mas que a mensagem chegue na mesma.”	E1, E3
			Projetos (Escola da Casa)	E1: ““Escola da casa” (...) porque já nos acompanha há vários anos (...) Este ano, por exemplo, foi baseado nisso em pequenas mudanças em casa, com pouco impacto na carteira”.	
	Soluções de <i>design</i>	-	E1: “nós temos como valor bem assente de passar soluções a preços baixos, para a maioria das pessoas (...) como é que através de uma solução que aparentemente pode ser mais decorativa como usar têxteis, como é que as pessoas podem poupar dinheiro com aquilo?”. “Fora do que são as suas necessidades reais, têm 50€ para o lazer ou para <i>Home Furnishing</i>		

				<p>neste caso, então nós trabalhamos as nossas soluções baseadas nisso”.</p> <p>“Então nós já fazemos as soluções mais inspiradoras possíveis a pensar nisso, nessa consciência de que só existe esse valor disponível ao final do mês”.</p> <p>E3: “O facto de nós pensarmos os produtos com consciência de custos (...)”.</p>	
III.Associação do valor à marca	a.Associação	Sim		E1: “Eu acredito que sim, aliás temos indicadores que nos dizem que as pessoas nos reconhecem pelos preços baixos, mas ainda assim, por outro lado que somos bastantes inspiradores, tanto eu acredito que juntando estas duas considerações que os consumidores nos veem assim”.	E1
	b. Dissociação	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em consideração a tabela acima apresentada, foi comprovado, segundo a primeira entrevista, que a representante do departamento de *Com&Ins* acredita que o valor “consciência de custos” é importante para a IKEA, sendo considerado desde a sua comunicação às suas soluções de *design* (ponto II), sendo que “a “consciência de custos” tem estado sempre muito assente” (Anexo 1). Este valor apresenta-se na comunicação até ao nível dos meios, seleccionando os mais conscientes financeiramente para a passagem da mensagem pretendida e ao nível de projetos realizados pelos departamentos, neste em específico a “Escola da Casa”, os workshops digitais com sugestões de tendências e *design* para o consumidor aplicar na sua casa. Acredita-se que o valor “consciência de custos” é associado à IKEA, existindo estudos que o comprovam segundo a entrevista realizada.

Tema D: Valor Simplicidade

Tabela 15: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Simplicidade”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistado
I. Importância do valor da marca	a. Importância	Sim	-	E1: “Sim, olha quando eu falava há pouco tempo do <i>design</i> democrático, não há um produto na IKEA que não seja desenvolvido por estes cinco pilares do <i>design</i> democrático e ele é a simplicidade (...)”.	E1
	b. Desimportância	-	-	-	-
II. Ações realizadas em prol do valor	a. Ações	Comunicação	Interna	E1: “(...) a simplicidade para mim é isso (...) internamente, a forma como trabalhamos em conjunto, porque isso é tão igualmente importante para a marca, pois irá passar de forma tão mais fácil lá para fora e para os nossos consumidores”.	E1
			Externa	E1: “Recebemos um produto fantástico que nós acreditamos mesmo, mas tem de ser simples para o cliente o entender, não é? Então a forma como nos comunicamos também tem sempre essa simplicidade como base”.	
		Produtos	-	E1: “Portanto a simplicidade para mim é isso, é sempre aliada ao <i>design</i> democrático de como é que nós passamos esta mensagem através dos nossos produtos, das nossas funções”.	
	a. Associação	Sim	-	E1: “Eu penso que sim. Eu acho que nós, em geral, somos	E1

III.Associação do valor à marca				reconhecidos como uma marca com estes valores, com a “simplicidade””.	
	b. Dissociação	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Através da análise da entrevista 1 foi possível determinar que o valor “simplicidade” é relevante para a IKEA, tendo impacto tanto na comunicação realizada pela marca, internamente e externamente, como nos seus produtos. Este valor é acredita-se ser igualmente associado à marca.

Tema E: Valor Cuidar das Pessoas e do Planeta

Tabela 16: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Cuidar das pessoas e do planeta”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistado
I. Importância do valor da marca	a. Importância	Sim	-	E2: “É um valor que (...) é o valor. É um valor que está super alinhado com a nossa visão, portanto quando tu pensas em criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas e, olhando para a IKEA como uma empresa global e como uma empresa que quer ser líder em todas as áreas do negócio a nível global, cuidar de pessoas e do planeta tem de lá estar, senão tu não consegues criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas”.	E2
	b. Desimportância	-	-	-	-

II.Ações realizadas em prol do valor	a.Ações	Impacto positivo no planeta	Materiais sustentáveis	E2: “(...) temos o objetivo até 2030, usar apenas matérias-primas renováveis ou recicladas (...)”.	E2
			Circularidade	E2: “(...) Em Portugal (...) começamos a dar o <i>layer</i> da circularidade, com segunda vida (...)”.	
			Redução da pegada carbónica	E2: “(...) nós temos que reduzir drasticamente a nossa pegada, a nossa operação, e vamos reduzir também a pegada carbónica fora da IKEA”.	
				“(...) desde 2019 de facto, uma redução da pegada carbónica da IKEA. Ou seja, o negócio continua a crescer, as pegadas a nível global continuam a crescer, dos países, das empresas continuam a crescer, são raras as empresas que dizem: “A minha pegada já está a decrescer”. E a IKEA é uma delas!”.	
		Energias renováveis	E2: “(...) esta é uma área que nós, por exemplo, aqui no escritório, nas lojas também trabalhamos ativamente para obter: energia renovável, energia através dos painéis fotovoltaicos, etc., tudo isto diminui a pegada”.		
		“ <i>Healthy sustainable living</i> ”	Comunicação em incentivos ao consumidor para ações sustentáveis e	E2: “(...) tem a ver com Gama, produtos, soluções, dicas e ideias para uma vida em casa mais saudável e mais sustentável - aqui temos a ambição de ajudar, de inspirar	

			de poupança em casa	<p>por um lado e ajudar por outro, mil milhões de pessoas até 2030 a viver uma vida mais saudável e mais sustentável comparado a como viviam antes (...).”</p> <p>“(...) como é que a minha vida em casa pode ser mais sustentável”.</p>	
		Impacto positivo nas pessoas	IWAY	“(...) a mim preocupa-me a exploração de crianças na China”.	
			Comunidades	<p>“E nas nossas comunidades, tentamos ajudar as pessoas que precisam mais, nomeadamente grupos vulneráveis, sejam crianças, mulheres, vítimas de violência doméstica, pessoas discriminadas, LGBTQA+, pessoas discriminadas por outros motivos, refugiados, pessoas que vivem em pobreza de algum forma, portanto em todos os países e em todas as unidades e em nível global, tentamos ter parcerias para apoiar estes grupos mais vulneráveis”.</p> <p>“As nossas ações são ações que nós adoramos, como a nossa parceria com a <i>Just a Change</i> para reabilitar casas (...).”</p>	
III.Associação do valor à marca	a.Associação	Sim	-	E2: “Complexo, mas a resposta é simples: sim”.	E2
	b. Dissociação	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Como é verificável na tabela acima apresentada, o valor “cuidar as pessoas e do planeta” é considerado “o valor” primordialmente na área de sustentabilidade, detendo muita importância para a IKEA ao nível global. Este está no core de grande parte das suas ações com o intuito de ter um impacto positivo no planeta. Através da escolha de materiais sustentáveis nos seus produtos, do incentivo à circularidade através da sua área circular ou da sua comunicação, da procura pela redução da pegada carbónica, seja nas suas operações como na dos seus fornecedores (“Imagina os nossos fornecedores que produzem para outras marcas ou na casa dos nossos clientes, reduzir mais do que aquilo que ainda produzimos, em termos de pegada de CO2. Esta é a abordagem a trabalhar dentro e fora da IKEA”, citado da entrevista 2, anexo 2), tal como na aposta nas energias renováveis. Para além disto, o chamado “*Healthy sustainable living*”, que incentiva o público na aplicação de ações sustentáveis e amigas do ambiente em sua casa. E em adição, a procura por ter um impacto positivo nas pessoas pode ser verificado de diversas formas, desde o IWAY às comunidades e a sua defesa de grupos vulneráveis, pretendendo sempre transmitir uma mensagem positiva e incentivando à igualdade, diversidade e inclusão. Este valor é associado á marca segundo a entrevista realizada, reforçando o intenso trabalho feito em prol das pessoas e do planeta.

Tema F: Valor Renovar e melhorar

Tabela 17: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Renovar e melhorar”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistado
I. Importância do valor da marca	a. Importância	Sim	-	E2: “(...) o valor, “renovar e melhorar” é um valor que nos permite estar constantemente à procura de melhores maneiras de o fazer (...) não podemos ser líderes na área de sustentabilidade se não estivermos constantemente à procura de melhores maneiras de o fazer, ou seja, os valores da curiosidade, do interesse, a	E2

				forma de procurar, de querer fazer são essenciais”.	
	b. Desimportância	-	-	-	-
II. Ações realizadas em prol do valor	a. Ações	Sustentabilidade	Zero waste	E2: “(...) Um deles (...) é o <i>zero waste</i> . (...) tudo o que é resíduo nosso tem que ser reciclado, tem de ser incorporado de alguma forma em novas matérias-primas. Portanto, nós temos o objetivo de ter um desperdício zero em 2030”.	E2
			Pegada carbónica	E2: “(...) diminuir a pegada carbónica. Como é que se mede a pegada carbónica em algumas áreas que ainda não temos modelos? (...) nós temos que estar constantemente à procura de melhores formas de o fazer”.	
		Parcerias ou cocriação	-	E2: “Muitas vezes em parceria e em cocriação, na defesa de um negócio circular”.	
III. Associação do valor à marca	a. Associação	Sim	-	E2: “Complexo. No meu ponto de vista, a resposta curta é sim, mas não com este nome, ou seja, o consumidor, “reno and improve”, não conhece, mas o consumidor conhece a IKEA como uma empresa que faz de maneira diferente”.	E2
	b. Dissociação	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

O valor “renovar e melhorar” é importante para a IKEA e um constante no “dia-a-dia e está muito ligado à necessidade de melhorar, de inventar algo novo” (referido na entrevista 2, anexo 2). É importante procurar constantemente novas formas de abordar os desafios, com o intuito de alcançar os objetivos determinados, como o *zero waste* ou a redução da pegada carbónica, seja de forma individual ou através de parcerias. Talvez não através desta expressão em específico, todavia é credível que o consumidor “conhece a IKEA como uma empresa que faz de maneira diferente” (citado da entrevista 2, anexo 2) ou seja, identifica o valor de “renovar e melhorar” na empresa.

Tema G: Valor da União

Tabela 18: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “União”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistado
I. Importância do valor da marca	a. Importância	Sim	-	E3: “(...) posso responder a essa pergunta de duas perspetivas diferentes (...) a primeira (...) apesar de ser vivido de uma forma muito emocional, eu acho que ele tem uma base muito operacional, porque nós somos uma empresa muito grande (...) e para tudo funcionar, para que tu de facto consigas ter clientes felizes, ter colaboradores felizes e as coisas de facto aconteçam e aconteçam bem, tu precisas que todas estas áreas estejam interligadas e que trabalhem, e que colaborem no sentido de um objetivo comum (...) nós transferimos a nossa visão para os projetos que nós trabalhamos no dia a dia, e eu acho que isso representa a importância da	E3

				união, do valor da união na nossa cultura”.	
	b. Desimportância	-	-	-	-
II.Ações realizadas em prol do valor	a.Ações	Colaboradores	Emocional	E1: “Temos que passar estes valores que, até agora, eram tão internos para nós, esta forma de trabalharmos em conjunto, este “ <i>Togetherness</i> ”, não é?” E3: “(...) acho que estes desafios todos que nós passámos ajudaram-nos a perceber que nós precisamos de facto de toda a gente, dos <i>inputs</i> e da colaboração de todos para construirmos uma IKEA que seja sustentável e que seja acessível e que seja o mais conveniente e relevante para os portugueses e para a maioria das pessoas no futuro”.	E1, E3
			Gestão de tarefas	E3: “(...) a união surge aqui de uma forma mais consciente, na importância que tem em trabalharmos em união e irmos buscar as pessoas e envolver as pessoas nos processos, envolver as pessoas nesta gestão e nesta construção para o futuro (...)”. “(...) é relevante percebermos a importância do contributo de	

				todos e de trabalharmos em conjunto”.	
		Comunicação Interna	-	E3: “Se olharmos mais para a parte da comunicação, o que eu diria, é que se calhar tornou-se mais claro para nós a importância de celebrarmos em conjunto e de estarmos juntos (...) de pensarmos a comunicação tendo em conta os diferentes perfis, as diferentes pessoas, as diferentes necessidades que têm e como é que nós conseguimos, no nosso trabalho no dia a dia, de facto chegar a todas as pessoas (...) mais numa perspetiva de sermos relevantes para as pessoas com os seus diferentes perfis e com as suas diferentes necessidades”.	
III.Associação do valor à marca	a.Associação	Sim	-	E3: “(...) eu acho que se calhar é o menos óbvio, no sentido em que a mensagem passe diretamente para as pessoas, mas acho que em determinadas situações em loja (...) e também muito agora no CSS (...) eu acho que passa pelas dinâmicas que as pessoas encontram entre os colaboradores (...) portanto eu acredito que sim”.	E3
	b. Dissociação	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as respostas obtidas em relação ao valor da “união”, é possível verificar que se trata de um valor com importância para a IKEA, seja ao nível operacional em como os colaboradores trabalham em prol de um objetivo comum, ou seja ao emocional, criando

ligações entre eles e com a marca. A própria relação entre colegas permite que exista um sentimento de “*togetherness*”, trabalhando todos em conjunto para um objetivo em comum e valorizando a contribuição de cada um, intensificado pela comunicação interna e pela procura para chegar às diferentes pessoas, com os seus diversos perfis e necessidades. É pensado que o valor da “união” não será reconhecível ao nível da sua designação em específico, mas sim nas dinâmicas existentes entre colaboradores.

Tema H: Valor Liderar pelo exemplo

Tabela 19: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Liderar pelo exemplo”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistado
I. Importância do valor da marca	a. Importância	Sim	-	E3: “Bem eu acho que esse então é tudo, não é? E acho que é tudo simplesmente pela questão da credibilidade para mim (...) a questão de tu acreditares e confiares naquilo que tu estás a fazer e nas pessoas com quem trabalhas e na organização para a qual trabalhas, e naquilo que tu estás a comunicar, acho que é o principal”.	E3
	b. Desimportância	-	-	-	-
II. Ações realizadas em prol do valor	a. Ações	Comunicação	Externa	E3: “(...) cuidado que nós temos em garantir que não comunicamos nada, seja interna ou externamente, que não esteja bem solidificado na organização”.	E3
			Interna	E3: “(...) cuidado que nós temos em garantir que não comunicamos nada, seja interna ou externamente, que não esteja bem solidificado na organização”.	

				<p>“Em relação ao tema da diversidade, igualdade e inclusão (...) a forma como nós nos expomos ou como nós procuramos as respostas, eu acho que até isso mostra liderança e acho que é um exemplo que não estamos a fazer-nos passar por algo que não somos ou a criar mensagens que não são verdade”.</p> <p>“(…) todo o trabalho que nós fazemos internamente com os nossos líderes vai muito neste sentido de ajudá-los a perceber e a desenvolver competências que os tornem cada vez melhores líderes e que possam também ser um exemplo para as suas equipas”.</p>	
III.Associação do valor à marca	a.Associação	Sim	-	E3: “E tu se calhar como consumidor vais reconhecer algumas coisas e não vais reconhecer todas, mas este valor está lá, até mesmo indiretamente”.	E3
	b. Dissociação	-	-	-	-

Fonte: *Elaboração própria.*

O valor “Liderar pelo exemplo” tem relevância ao nível da credibilidade, sendo a IKEA uma empresa que cumpre com o dito, o chamado “*walk the talk*” (anexo 3). Mais especificamente ao nível da comunicação, seja interna ou externa, a transmissão de mensagens apenas é feita quando solidificadas dentro da IKEA, pretendendo continuamente melhorar, aprender e incentivar ao desenvolvimento de competências de todos os seus líderes internamente. E mesmo que não seja óbvio, é possível associar a IKEA a este valor pela sua contínua ação em revelar o melhor em cada um e encorajar à mudança.

Tema I: Valor Delegar e assumir responsabilidade

Tabela 20: Análise das respostas referentes às questões do questionário acerca do valor “Delegar e assumir responsabilidade”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistado
I. Importância do valor da marca	a. Importância	Sim	-	E3: “Eu acho que é importante (...) porque nós somos uma empresa muito grande e temos muita necessidade de desenvolver as pessoas e percebemos que as pessoas precisam de autonomia para se desenvolver”.	E3
	b. Desimportância	-	-	-	-
II. Ações realizadas em prol do valor	a. Ações	Projetos	Internos	E3: “(...) porque tenho estado a trabalhar nos projetos da <i>Talent Week</i> e de desenvolvimento de competências e aprendizagem”. “(…) darmos oportunidade às pessoas de se desenvolverem”.	E3
		Comunicação	Externa	E3: “(...) quando nós falamos de igualdade ou quando nós falamos de sustentabilidade (...) é um peso que nós não podemos carregar sozinhos enquanto empresa (...) é um trabalho que implica o contributo de todos”.	
		Operacionalização	-	E3: “(...) nós de facto assumimos sempre a responsabilidade, sempre que somos responsáveis por isso, e	

				não temos problema em fazê-lo”.	
III.Associação do valor à marca	a.Associação	Sim	-	E3: “(...) eu acredito que a maioria dos clientes associa”.	E3
	b. Dissociação	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

O valor “Delegar e assumir responsabilidade” trata-se de um valor relevante que, apesar de não considerado diretamente, é essencial para confiar nos restantes, serem positivos e inspirar as pessoas a contribuir para um futuro melhor. Em apenas alguns exemplos apresentados na entrevista 3, é notório que é um valor que se encontra em diversos níveis da organização, seja internamente na delegação de tarefas e autonomia para o desenvolvimento dos colaboradores, disponibilizando e realizando projetos com o intuito de promover o crescimento dentro da IKEA; seja na operacionalização e de assumirem responsabilidade sobre as suas ações; ou até ao nível da comunicação externa na procura por motivar ao contributo de todos em diversas abordagens e temáticas, como a igualdade ou a sustentabilidade. É um valor que acredita-se ser associado à marca.

Tema J: Influência do Valor na Decisão do Consumidor

Através da última questão “Na sua opinião pessoal, defende que os valores da marca têm peso na decisão de compra do consumidor?” visou-se perceber enquanto indivíduos e não colaboradoras se acreditavam que os valores da IKEA influenciavam o processo de decisão de compra do consumidor.

Tabela 21: Análise das respostas referentes à primeira questão do questionário “Na sua opinião, defende que os valores da marca têm peso na decisão de compra do consumidor?”

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	Entrevistados
I.Influencia	Sim	<p>E1: “Completamente, completamente. Hoje em dia, e nós sabemos que os estudos dizem-nos, que tão importante como os produtos que vendemos são os valores que defendemos enquanto marca”.</p> <p>E2: “A resposta curta é sim (...) as pessoas vêm comprar à IKEA, porque é acessível, conveniente e relevante (...). Embora o consumidor não os conheça como os oito valores, com os nomes que nós lhes damos, mas confiam que nós somos inovadores, que nós somos melhores, somos líderes na área ambiental. Portanto, é tão forte a ligação entre os valores e entre a Gama, a forma como nós nos mostramos, a forma de como comunicamos, e a forma de como o consumidor acaba por nos ver, e que de alguma forma os valores estão lá, que acaba por pesar na componente emocional da decisão do consumidor”.</p> <p>E3: “Sim, aliás acho que cada vez mais! (...) há muitos estudos que nos dizem que as empresas com propósito e que as empresas que refletem valores humanísticos ou que refletem as suas preocupações com as comunidades e com o ambiente, estes critérios são cada vez mais relevantes na decisão de compra do consumidor (...) eu acho que isso acaba a ter impacto na escolha do consumidor e no motivo que o leva a comprar na IKEA”.</p>	E1, E2, E3
II.Não influencia	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Segundo as três entrevistas realizadas, existe a mesma unidade de registo comprovando que, segundo as responsáveis da IKEA Portugal existe influência dos valores da marca no

processo de decisão de compra do consumidor pelos diversos valores humanísticos que são apresentados pela mesma.

Em suma, é comprovável que as responsáveis da IKEA Portugal trabalham diariamente em prol da visão da marca, de forma a criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas, todas elas através de distintas responsabilidades e ações que lhes permitem responder diariamente os valores defendidos pela marca. Os oito valores que foram debatidos possuem todos relevância e peso para a IKEA, sendo constantemente incentivados e trabalhados, de forma a ser possível ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta. Cada vez defende-se que os valores de uma marca impactam o processo de decisão de compra do consumidor, pelo que a IKEA com os seus valores humanísticos e trabalhando globalmente em prol do ambiente e das comunidades, não poderia ser exceção, crendo assim as três representantes da IKEA Portugal que os valores possuem peso na decisão de compra e que o trabalho em prol de um futuro melhor não passa despercebido.

1.2. Análise dos Dados Primários

O inquérito por questionário aplicado *online* esteve disponível durante 42 dias, de forma a mensurar as perceções e opiniões dos consumidores *millennials* portugueses no presente espaço temporal da realização do estudo. Este foi partilhado em redes sociais pessoais, captando clientes da marca IKEA Portugal, com o intuito de permitir uma mais rápida obtenção de respostas e facilitação para outrem da efetiva concretização do questionário, evitando quaisquer deslocações do mesmo ou disponibilização extrema de tempo para obtenção de informação.

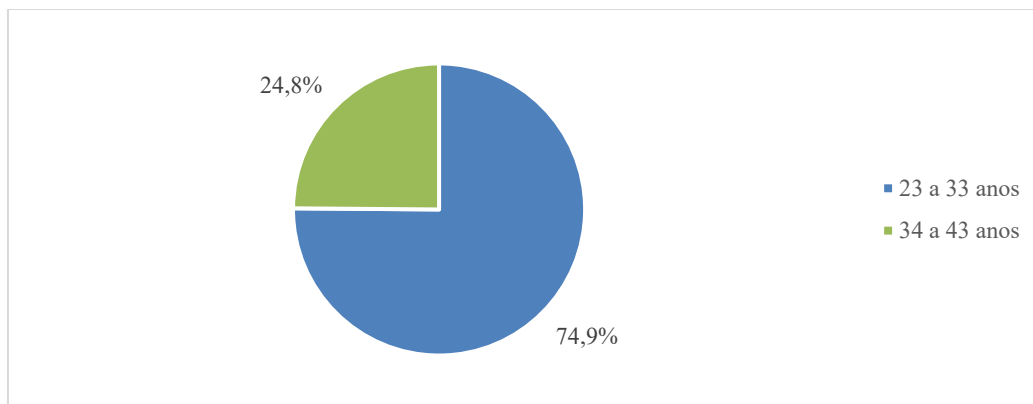
A amostra total obtida equivale a 476 consumidores da IKEA Portugal, todavia apenas 402 respostas foram consideradas válidas para interpretação devido aos critérios definidos anteriormente para a respetiva investigação, neste caso não sendo consideradas respostas por parte de não consumidores habituais ou pontuais da marca IKEA, tal como respostas disponibilizadas por indivíduos pertencentes a outra geração que não os *millennials*.

Toda a análise de resultados foi realizada com o auxílio de gráficos e considerações aprofundadas com o intuito de, de uma forma clara e direta, ser possível responder à questão de investigação colocada.

1.2.1. Análise de Resultados do Inquérito por Questionário

i) Dados de Caracterização

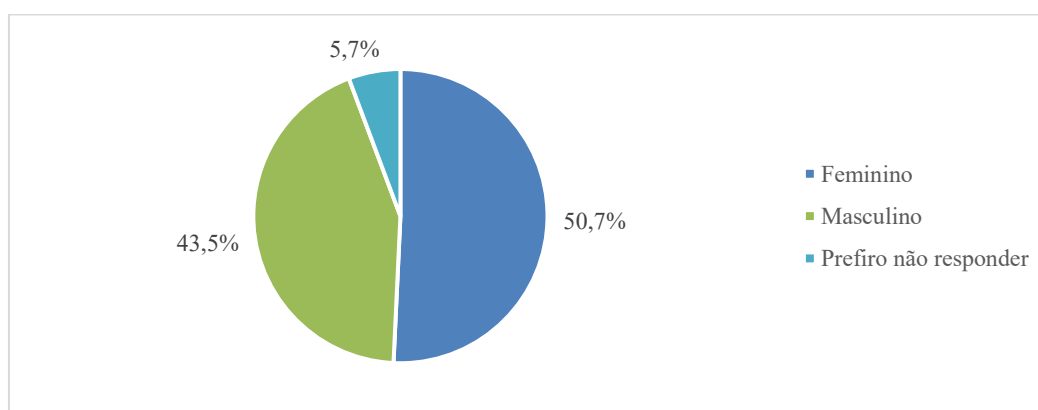
Gráfico 2: Idade



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à faixa etária obtida, tendo em consideração que esta investigação se centra na geração *millennial*, foram colocados dois intervalos de idades que correspondem à respetiva geração, neste caso, jovens entre os 23 a 33 anos e indivíduos entre os 34 a 43 anos, que se referem a 74,9% (302 inquiridos) e 24,8% (100 inquiridos) respetivamente.

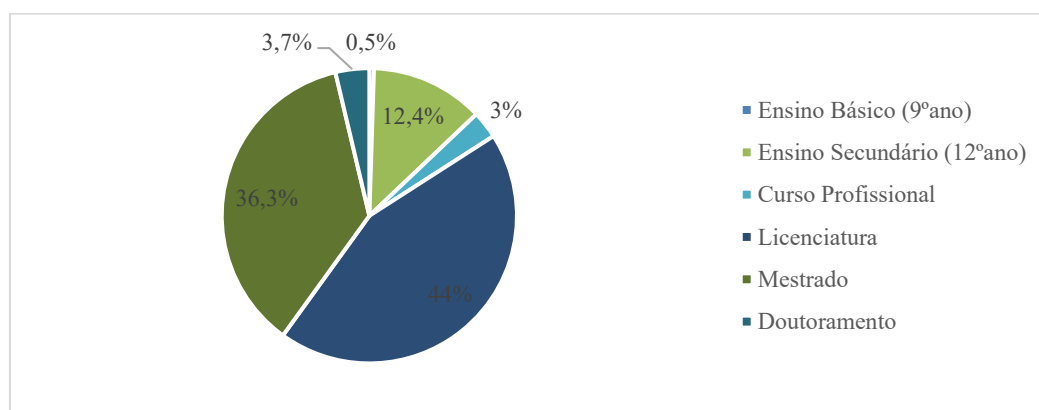
Gráfico 3: Género



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à distribuição da amostra por género, é notório que das 402 respostas válidas obtidas, 50,7% dos inquiridos (204 indivíduos) são do sexo feminino, enquanto 43,5% (175) representam o sexo masculino, sendo que a restante minoria, 5,7% (23) preferiu não responder à questão.

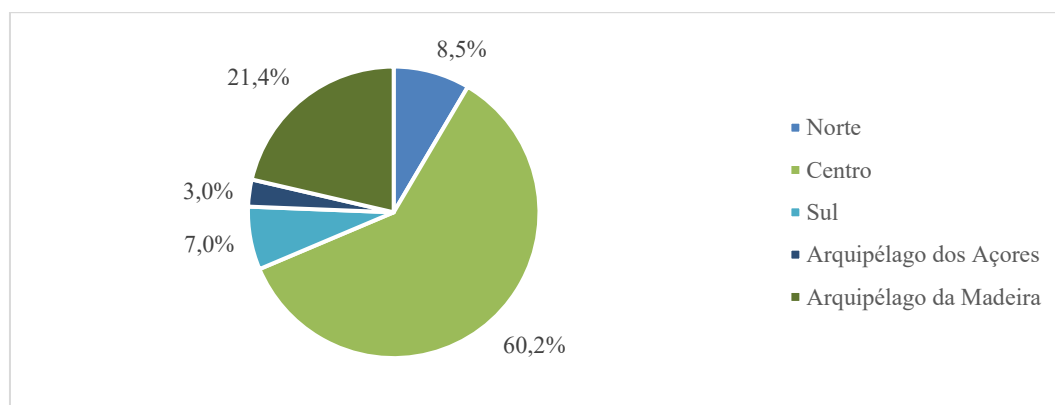
Gráfico 4: Habilitações Académicas



Fonte: Elaboração própria.

Como é possível verificar no gráfico 4, a maioria da amostra frequentou o ensino superior, mais especificamente, quase metade da amostra possui licenciatura, 44% (177 indivíduos), 36,3% (146) têm mestrado e 3,7% (15) possuem doutoramento. É igualmente evidente que 12,4% (50) da amostra tem o ensino secundário, 3% (12) têm um curso profissional e 0,5% (2) possuem o ensino básico, que corresponde ao 9ºano de escolaridade.

Gráfico 5: Localização Geográfica



Fonte: Elaboração própria.

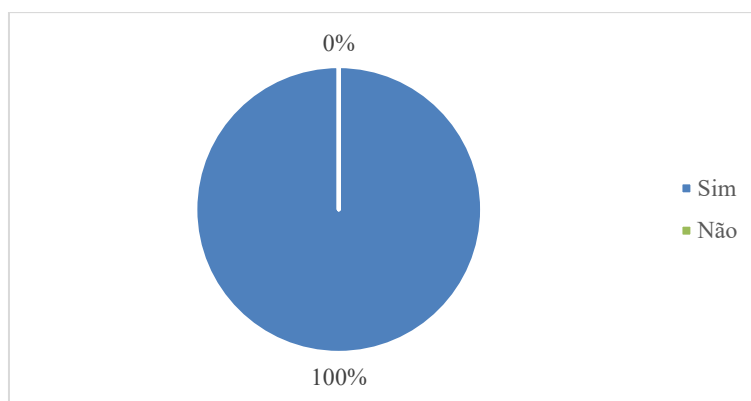
Em relação ao último ponto referente aos dados sociodemográficos, são predominantes os inquiridos do centro do país, com 60,2% (242 indivíduos) de respostas, seguidos pelos 21,4% (86) dos inquiridos originários do Arquipélago da Madeira, 8,5% (34) do norte do país, 7% (28) do sul do país e 3% (12) do Arquipélago dos Açores.

É importante referir que, de forma a ser mais simples a compreensão da origem dos inquiridos da amostra, foi realizada uma divisão do país em três grandes áreas: “Norte”, “Centro” e “Sul”, e as respetivas regiões autónomas: “Arquipélago dos Açores” e “Arquipélago da Madeira”. Desta forma, o “Norte” começa em Castelo Branco, integrando toda a área norte, até os limites de Aveiro, Viseu e Guarda; o “Centro” do país inicia-se em Coimbra até Santarém e Évora, incluindo a área metropolitana de Lisboa; por último o “Sul” equivale as zonas abaixo de Évora, como Beja, Faro, Loulé, entre outros.

ii) Dados referentes ao Objeto de Estudo

Mercado de Mobiliário e Decoração

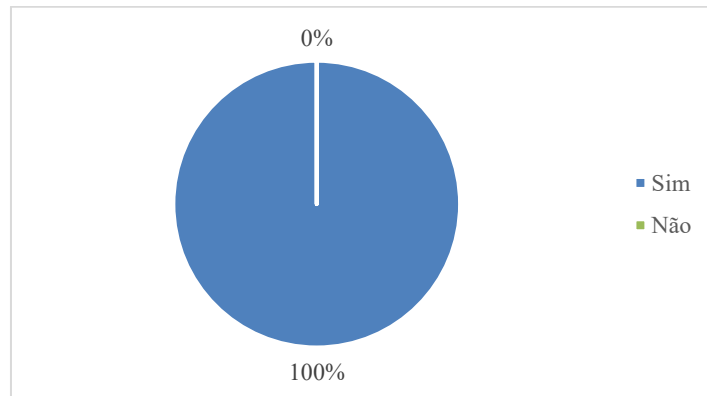
Gráfico 6: Conhece a IKEA?



Fonte: Elaboração própria.

Através da primeira questão correspondente à variável de notoriedade – “Conhece a IKEA?” - apresentada no gráfico 6, tal como a primeira questão em relação à decisão de compra – “Costuma comprar, ou já comprou, produtos da marca IKEA?” - no gráfico 7, pretende-se delimitar os inquiridos de acordo com os critérios previamente estabelecidos, sendo que, se o inquirido não tiver conhecimento do objeto de estudo ou nunca tiver comprado produtos do mesmo, não poderá prosseguir com a concretização do restante inquérito por questionário.

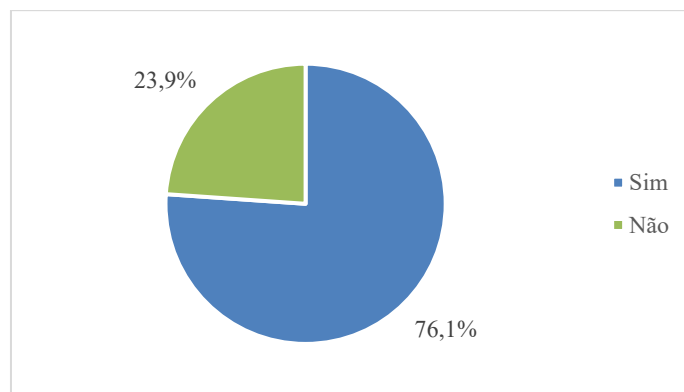
Gráfico 7: Costuma comprar, ou já comprou, produtos da marca IKEA?



Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, e como é possível verificar no gráfico 6 e 7, ambas as questões possuem 100% de respostas “Sim”, considerando que ao selecionar a opção “Não” o questionário dar-se-ia por terminado automaticamente, não permitindo que continuassem com a sua realização, mesmo que integrem a geração em estudo.

Gráfico 8: Costuma comprar produtos de mobiliário e decoração?

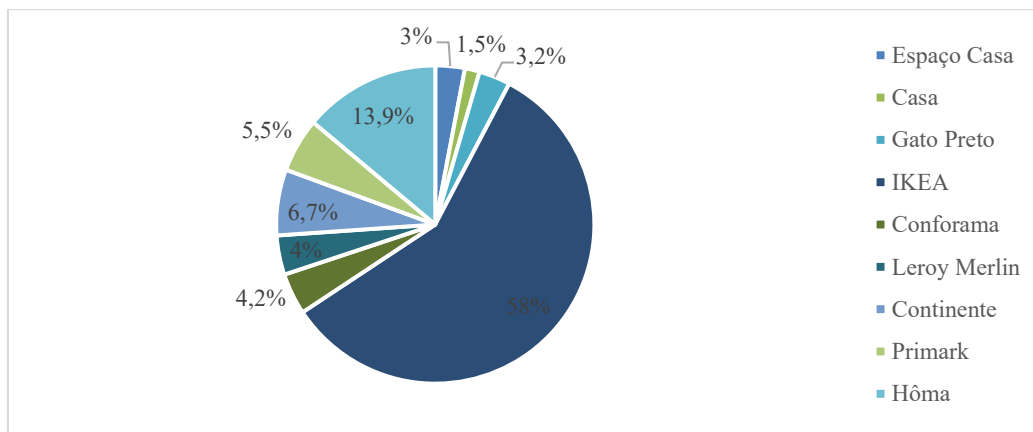


Fonte: Elaboração própria.

Através da segunda questão da variável da decisão de compra e terceira pergunta em questionário, mencionada no gráfico 8 – “Costuma comprar produtos de mobiliário e decoração?” – pretende-se compreender se é frequente ou não a compra de produtos de mobiliário e decoração por parte dos inquiridos, pretendendo interpretar os seus hábitos de

compra. Através do gráfico 8 é perceptível que 76,1% (306 indivíduos) costumam comprar produtos de mobiliário e decoração, enquanto 23,9% (96) não.

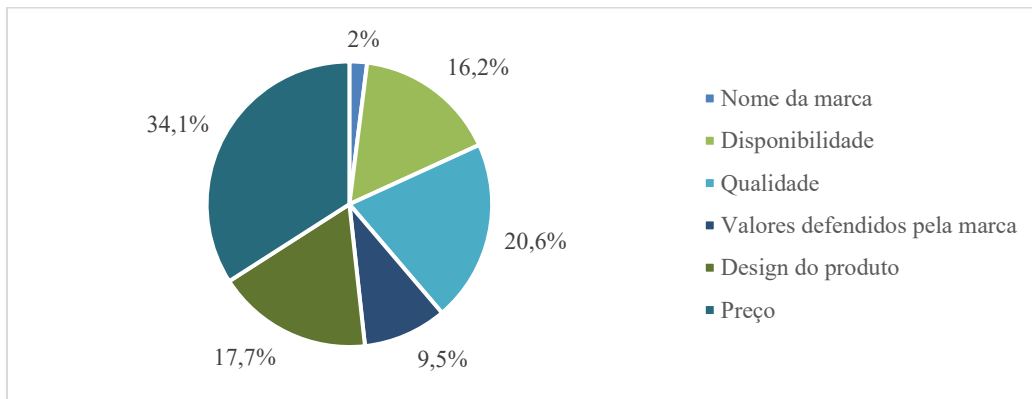
Gráfico 9: Loja preferencial para comprar produtos de mobiliário e decoração



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à questão 4, correspondente igualmente à variável de decisão de compra – “Qual a sua loja preferencial para comprar produtos de mobiliário e decoração?” – apresentada no gráfico 9, é possível verificar que a IKEA é a loja preferencial dos inquiridos *millennials* portugueses, visto que mais de metade dos inquiridos colocou-a como a sua primeira opção, 58% (233 indivíduos) mais especificamente; seguida pela Hôma com 13,9% (56); pelo Continente com 6,7% (27); pela Primark com 5,5% (22), neste caso talvez mais numa perspetiva mais de decoração, tendo em consideração que as suas coleções são direcionadas para a decoração da casa e não tanto ao nível de mobiliário; da Conforama com 4,2% (17); da Leroy Merlin com 4% (16); e nas últimas três opções, o Gato Preto com 3,2% (13), o Espaço Casa com 3% (12) e a Casa com 1,5% (6).

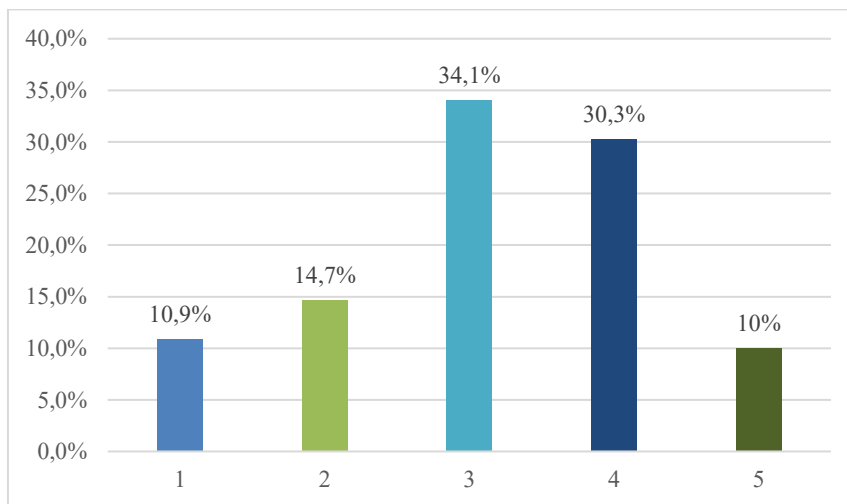
Gráfico 10: Principal critério para escolha de uma marca de mobiliário e decoração



Fonte: Elaboração própria.

A questão 5, – “Qual o principal critério para a sua escolha de uma marca de mobiliário e decoração?” – referente à variável de avaliação das alternativas do processo de decisão de compra, procura compreender qual o aspeto fulcral a ser considerado pelo inquirido *millennial* ao escolher uma marca de mobiliário e decoração. Como é possível verificar no gráfico 10, o “Preço” é o critério predominante para 34,1% da amostra (137 indivíduos), seguido pela “Qualidade” com 20,6% (83), do “Design do produto” com 17,7% (71), da “Disponibilidade” com 16,2% (65), dos “Valores defendidos pela marca” com 9,5% (38) e, por fim, do “Nome da marca” com 2% (8) da amostra a selecionar esta opção.

Gráfico 11: Importância da opinião de amigos ou familiares na decisão de compra de produtos de mobiliário e decoração (escala de importância de 1 a 5)

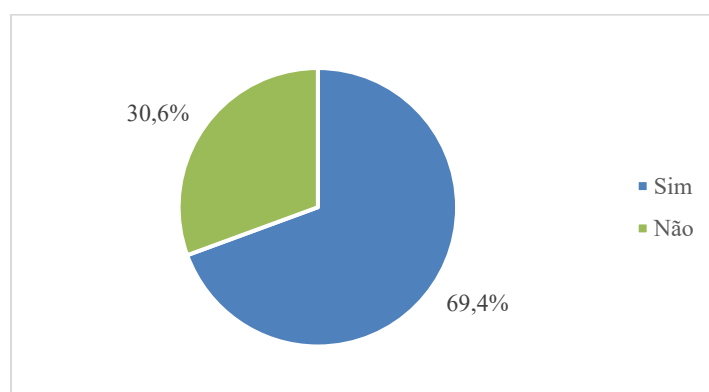


Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à questão 6 – “Qual a importância da opinião de amigos ou familiares na decisão de compra de algum produto de mobiliário e decoração?” -, correspondente à variável de valor social, e recorrendo à utilização da escala de Likert, como é possível verificar no gráfico 11, a opinião de amigos ou familiares na decisão de compra de produtos de mobiliário e decoração é, para sua maioria, indiferente de acordo com 34,1% (137) da amostra, 30,3% (122) disseram ser “Importante”, 14,7% (59) afirmam ser “Pouco Importante”, 10,9% (44) dizem ser “Nada Importante” e 10% (40) afirmam ser “Muito Importante”.

IKEA Portugal

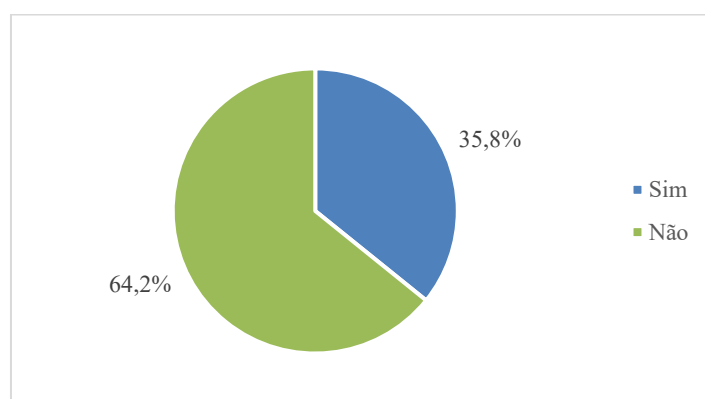
Gráfico 12: A IKEA é a primeira marca de mobiliário e decoração do mercado que me recordo



Fonte: Elaboração própria.

De forma a compreender o *top-of-mind* dos consumidores *millennials* portugueses, e como é possível verificar no gráfico 12, a questão 7 correspondente à variável da notoriedade, foi adicionada – “Quando pensa em mobiliário e decoração, a IKEA é a primeira marca que lhe vem à memória?”. Como é possível verificar no gráfico 12, mais de metade da amostra, 69,4% (279 indivíduos) afirmaram que “Sim”, que a IKEA é o seu *top-of-mind* das diversas opções do mercado de mobiliário e decoração, todavia 30,6% (123) disseram que “Não”, tratando-se de uma marca concorrente.

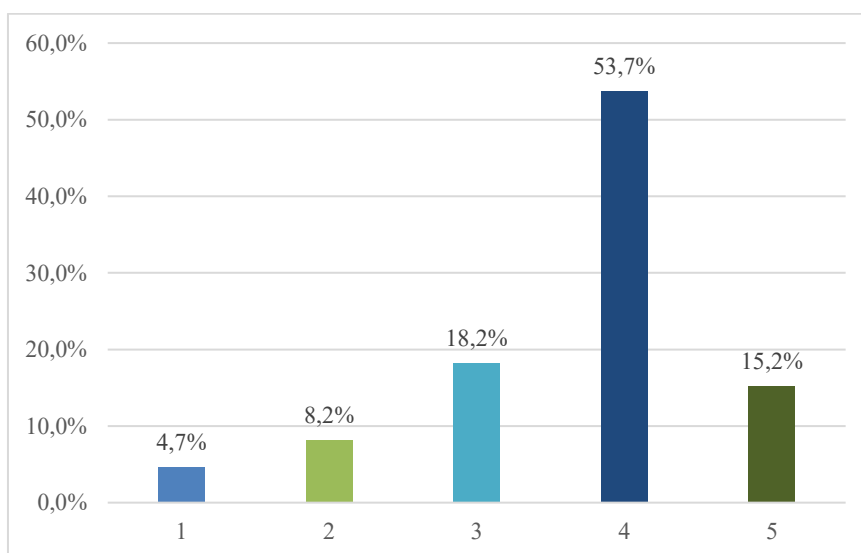
Gráfico 13: Considera-se leal à IKEA?



Fonte: Elaboração própria.

De forma a ser possível medir a lealdade dos inquiridos à IKEA, a questão 8 “Considera-se leal à IKEA?” foi colocada e os seus resultados foram expressos no gráfico 13. Através da mesma determinou-se que a grande maioria não é fiel à marca, com 64,2% (258) a confirmar este facto, enquanto 35,8% que equivale a 144 indivíduos, afirmou ser fiel à IKEA.

Gráfico 14: “Os produtos ou serviços da IKEA Portugal correspondem definitivamente às minhas expectativas” (escala de concordância de 1 a 5).

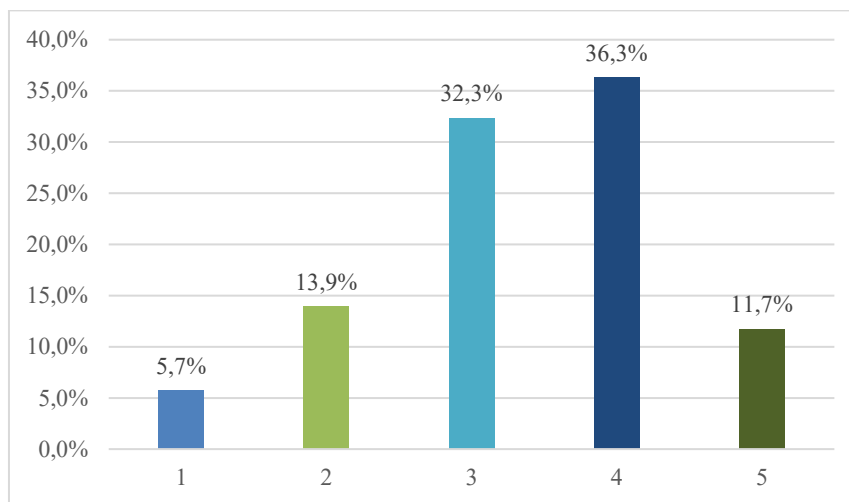


Fonte: Elaboração própria.

Realizado numa escala de concordância de 1 a 5 e com o intuito de verificar a qualidade percebida, na afirmação colocada no gráfico 14 e correspondente à questão 9 – “Os produtos

ou serviços da IKEA Portugal correspondem definitivamente às minhas expectativas” – comprovou-se que mais de metade da amostra, 53,7% (216 indivíduos) dos inquiridos, concordaram com a afirmação, 18,2% (73) ficaram indiferentes, 15,2% (61) concordaram totalmente com a afirmação, 8,2% (33) discordaram e 4,7% (19) discordaram totalmente.

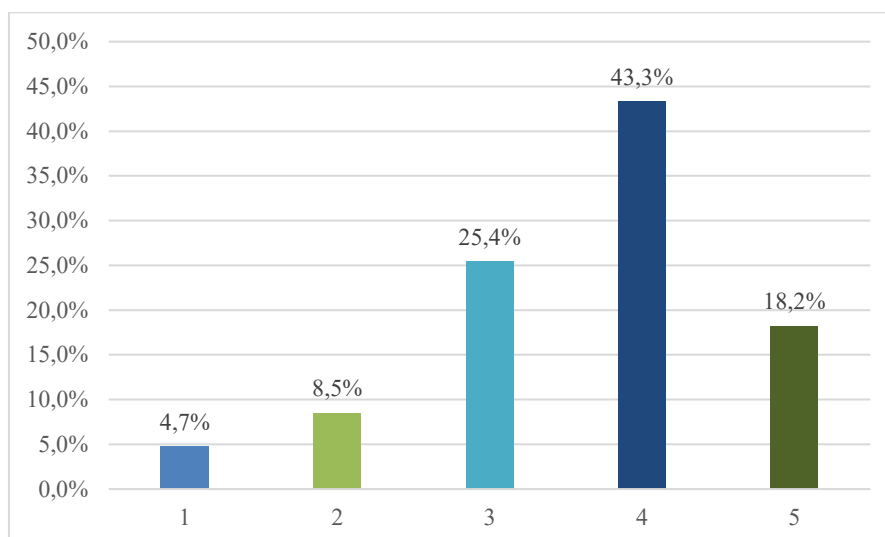
Gráfico 15: “Comparativamente às marcas concorrentes, os produtos e serviços que a IKEA Portugal oferece têm mais qualidade” (escala de concordância de 1 a 5).



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à afirmação da questão 10 - “Comparativamente às marcas concorrentes, os produtos e serviços que a IKEA Portugal oferece têm mais qualidade” – apresentada no gráfico 15 e referente à variável de qualidade percebida, foi evidente que 36,3% (146 indivíduos) dos inquiridos concordaram com a afirmação, 32,3% (130) ficaram indiferentes, 13,9% (56) discordaram, 11,7% (47) concordaram totalmente e 5,7% (23) discordaram totalmente com a afirmação. Em comparação à questão anterior foi possível verificar um aumento abrupto na indiferença dos inquiridos, o que remete para a interpretação de que, apesar dos produtos e serviços da IKEA Portugal alcançarem as expectativas dos consumidores, em comparação a outras marcas, estes consideram que os produtos e serviços têm uma qualidade semelhante à da concorrência, demonstrando que não existe uma diferenciação súbita em relação às marcas concorrentes.

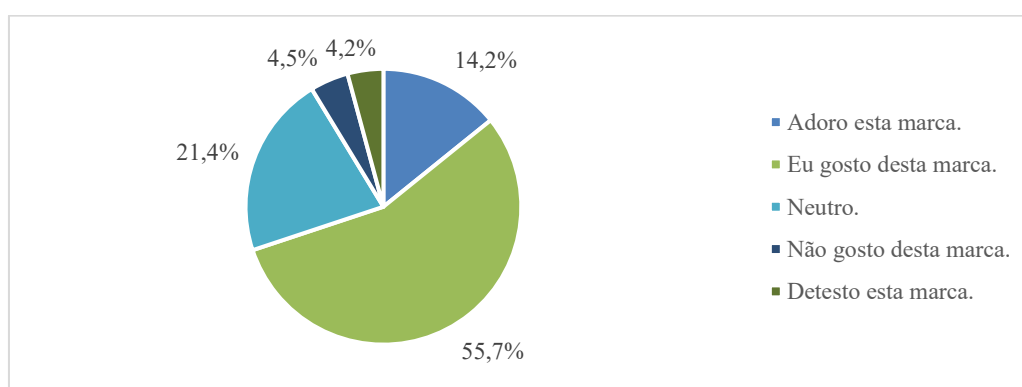
Gráfico 16: "Sei que posso contar com a IKEA Portugal para produtos e serviços com consistência na sua qualidade" (escala de concordância de 1 a 5)



Fonte: Elaboração própria.

Em análise à afirmação referida no gráfico 16 e correspondente à questão 11 – “Sei que posso contar com a IKEA Portugal para produtos e serviços com consistência na sua qualidade” – foi inegável que 43,3% (174 indivíduos) concordaram com a afirmação, 25,4% (102) ficaram indiferentes à mesma, 18,2% (73) concordaram totalmente, 8,5% (34) discordaram e 4,7% (19) discordaram totalmente com a afirmação. Em comparação à afirmação presente no gráfico 15, é possível verificar um aumento positivo nas respostas obtidas, confirmando que, apesar de apresentarem alguma indiferença dos produtos e serviços em comparação à qualidade da concorrência, sabem que a IKEA Portugal tem e continuará a ter consistência na sua qualidade.

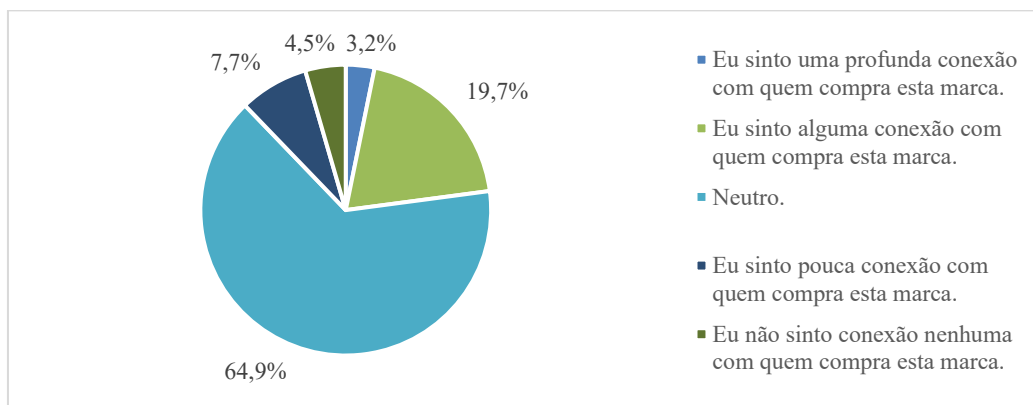
Gráfico 17: Sentimento em relação à IKEA



Fonte: Elaboração própria.

Através da questão 12 - “O que sente em relação à IKEA?” - correspondente à variável *Attachment* ou Ligação, procura-se compreender a ligação que os inquiridos têm com a marca. De acordo com o gráfico 17, 55,7% (224 indivíduos) gostam da marca, 21,4% (86) têm um sentimento neutro, 14,2% (57) adoram a marca, 4,5% (18) não gostam e 4,2% (17) detestam a IKEA. Desta forma, é essencial destacar que apenas 8,7% (35) têm uma ligação fraca com a marca, enquanto 69,9% (281) têm uma ligação forte com a IKEA, o que poderá induzir à sua divulgação, à visita à loja, física ou *online*, da marca, recompra de produtos e serviços e até ao consumo de conteúdo feito pela mesma.

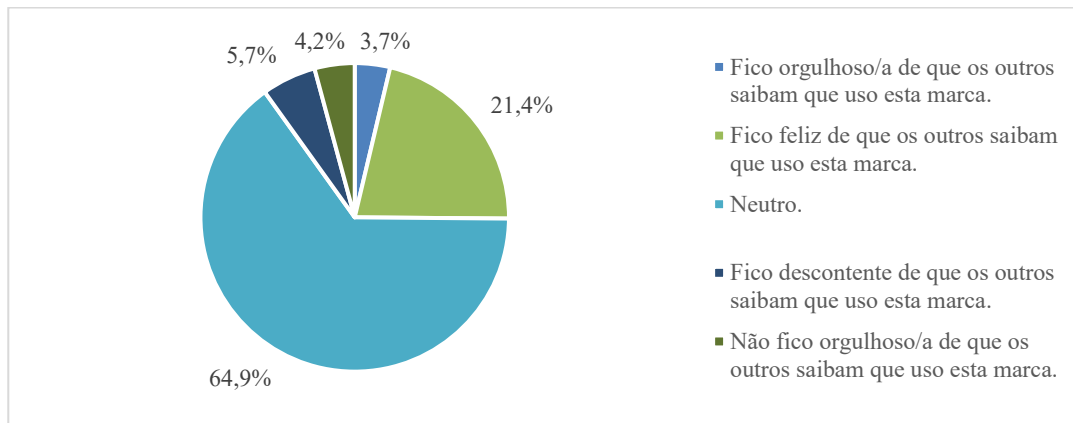
Gráfico 18: O que sente em relação a outras pessoas que também são clientes da IKEA?



Fonte: Elaboração própria.

A questão 13 – “O que sente em relação a outras pessoas que também são clientes da IKEA?” –, referente à variável de comunidade, permitiu compreender que mais de metade dos inquiridos, neste caso 64,9% (261 indivíduos), têm uma relação neutra com quem compra esta marca, 19,7% (79) sentem alguma conexão, 7,7% (31) sentem pouca conexão, 4,5% (18) não sentem conexão nenhuma e 3,2% (13) sentem uma profunda conexão com quem compra esta marca. Assim sendo, é possível determinar que existe uma desconexão entre os indivíduos que compram produtos e serviços de mobiliário e decoração da marca, que poderá dever-se ao mercado que se insere, sendo produtos que exigem um maior envolvimento, seja ao nível monetário como participativo.

Gráfico 19: "Como definiria a relação que tem com a IKEA?"



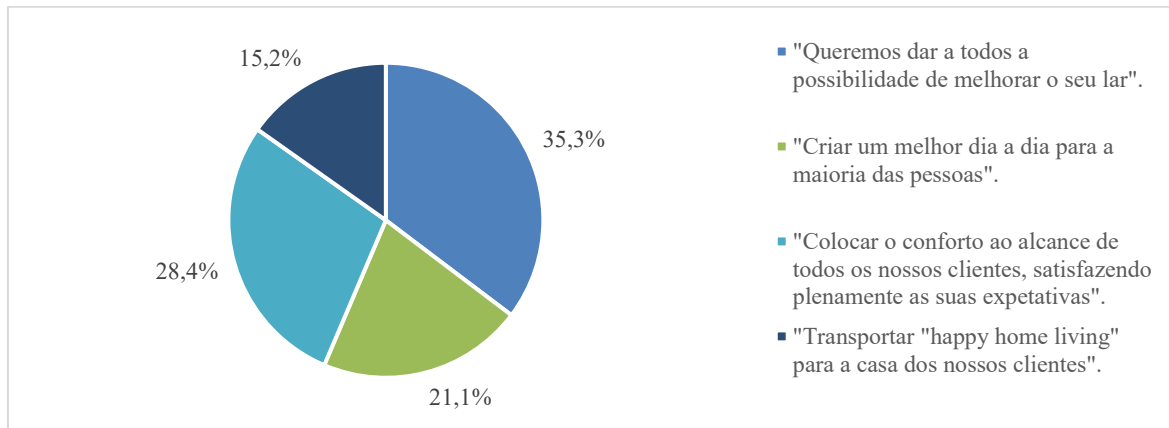
Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o gráfico 19, correspondente à questão 14 e referente à variável de *engagement*, 64,9% (261 indivíduos) apresentam neutralidade relativamente a que os outros saibam que usam esta marca, 21,9% (86) ficam felizes, 5,7% (23) ficam descontentes de que os outros saibam que usam a marca, 4,2% (17) não ficam orgulhosos, e 3,7% (15) ficam orgulhosos de que os outros saibam que usam esta marca. Todavia, se somarmos as percentagens “Fico Feliz (...)” e “Fico orgulhosa/o (...)”, é possível verificar que 25,1% sentem felicidade e orgulho em que os restantes saibam que utilizam esta marca, enquanto um total de 9,9% apresentam descontentamento.

Desta forma, é perceptível que o consumidor sentindo, na sua maioria, indiferença neste aspeto, não estará tão disponível para investir outros recursos como energia e tempo na marca. Visto que este aspeto se costuma associar à lealdade, e tendo em consideração que como verificado no gráfico 13 a lealdade para com a marca é de apenas de 35,8% de acordo com esta amostra, é racional que o *engagement* igualmente apresente indiferença ou neutralidade.

Valores da IKEA Portugal

Gráfico 20: "Das seguintes visões de marca colocadas abaixo, qual acredita que seja a da IKEA?"

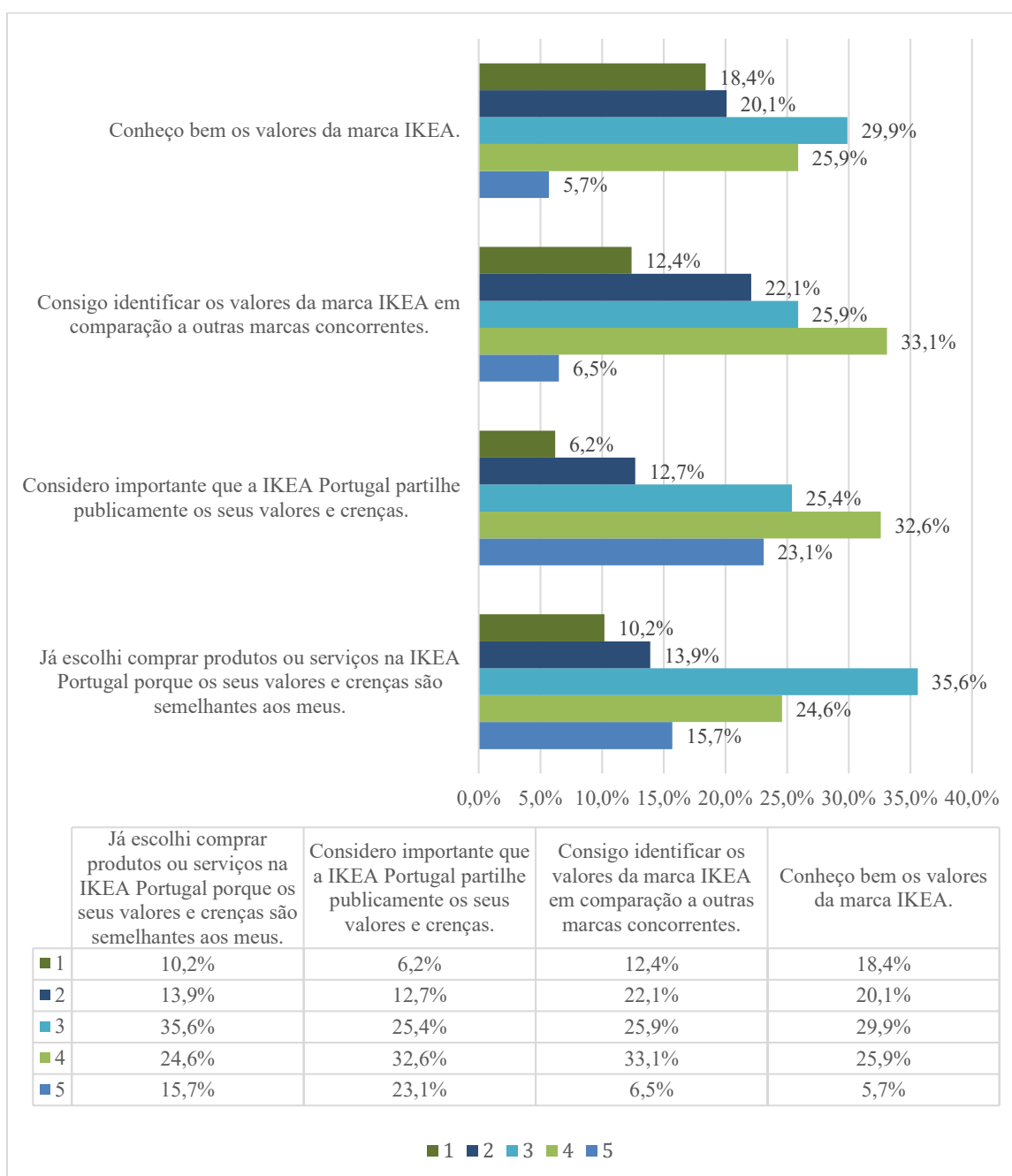


Fonte: Elaboração própria.

Com o objetivo de compreender as associações feitas à IKEA, mais especificamente, da visão associada à mesma, foram colocadas quatro opções distintas de visões de marca na questão 15 - "Das seguintes visões de marca colocadas abaixo, qual acredita que seja a da IKEA?" - para que o inquirido pudesse selecionar a que acredita que seja a genuína visão desta marca. A visão da IKEA "Criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas" procurou ser comparada a outras da sua concorrência, permitindo compreender se, na mente do consumidor *millennial* português, existe uma clara distinção entre as visões das marcas ou não. Assim, foram colocadas a visão da Leroy Merlin - "Queremos dar a todos a possibilidade de melhorar o seu lar" -, da Conforama - "Colocar o conforto ao alcance de todos os nossos clientes, satisfazendo plenamente as suas expectativas" - e da Hôma - "Transportar "happy home living" para a casa dos nossos clientes".

Como é possível verificar no gráfico 20, 35,3% (142 indivíduos) consideram que a visão da IKEA consiste em "Queremos dar a todos a possibilidade de melhorar o seu lar"; 28,4% (114) afirmam tratar-se de "Colocar o conforto ao alcance de todos os nossos clientes, satisfazendo plenamente as suas expectativas"; 21,1% (85) defende ser "Criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas" e 15,2% (61) afirmam ser "Transportar *happy home living* para a casa dos nossos clientes". Desta forma, é notório que a divisão está relativamente igualitária entre as diferentes opções, demonstrando ainda que 78,9% da amostra confunde as visões das marcas e não tem conhecimento específico da visão da IKEA.

Gráfico 21: Afirmações acerca do objeto de estudo, numa escala de concordância de 1 a 5



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 21, correspondente à questão 16, apresenta quatro afirmações distintas que se relacionam com os valores do objeto de estudo, a IKEA, e as quais foram respondidas numa escala de concordância de 1 a 5 (na qual 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- indiferente; 4 - concordo; 5 - concordo totalmente) pela amostra.

Em relação à primeira afirmação – “Conheço bem os valores da marca IKEA” – pretendia-se compreender a percepção dos inquiridos acerca do conhecimento que acham que possuem sobre os valores da IKEA. Em análise, foi perceptível que grande parte da amostra admite não conhecer os valores da marca, sendo que um total de 38,5% (155 indivíduos, sendo 18,4% (74) que discordam totalmente e 20,1% (81) que discordam) selecionaram as opções 1 e 2; 29,9% (120) ficaram indiferentes em relação à questão; e um total de 31,6% da amostra (127 inquiridos, sendo 25,9% (104) que concordaram e 5,7% (23) que concordaram totalmente), defendem conhecer bem os valores da IKEA.

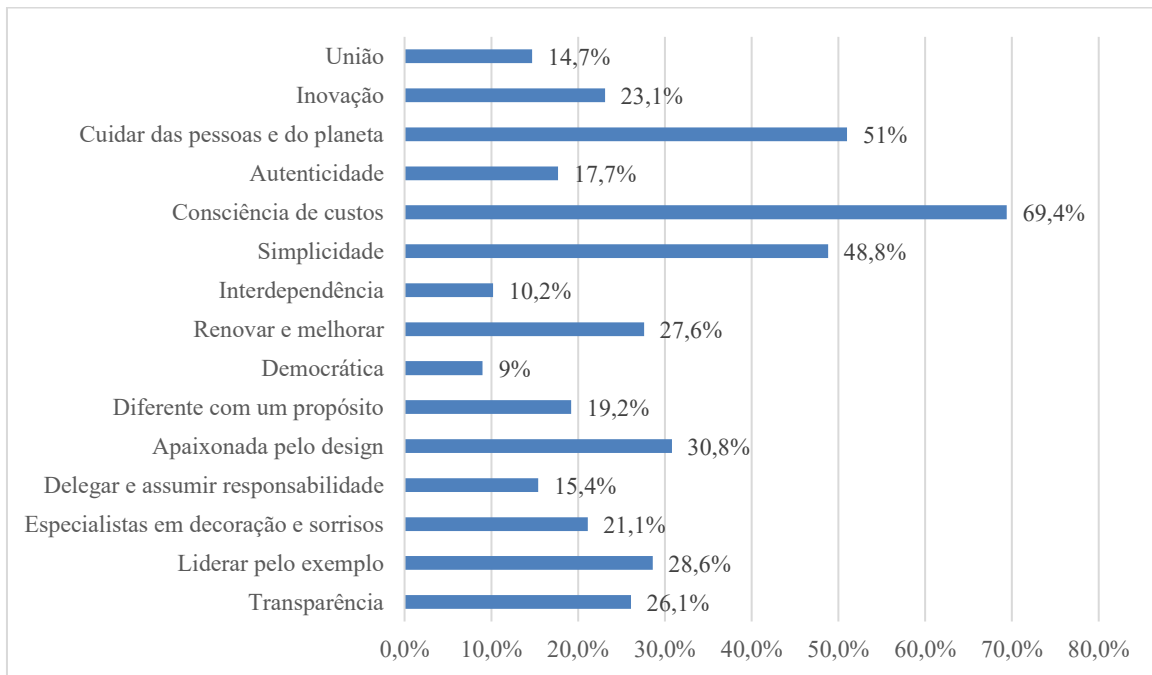
Na segunda afirmação – “Consigo identificar os valores da marca IKEA em comparação a outras marcas concorrentes” – um total de 39,6% (159) da amostra concordou e concordou totalmente com a afirmação (33,1% (133) e 6,5% (26) selecionaram opção 4 e 5 respetivamente); 34,5% (139) discordaram e discordaram totalmente da mesma e 25,9% (104) ficaram indiferentes à afirmação, demonstrando que, apesar de não conhecerem bem os valores, acreditam serem capazes de os identificar.

Quanto à terceira afirmação “Considero importante que a IKEA Portugal partilhe publicamente os seus valores e crenças”, 32,6% (131 inquiridos) concordaram com a mesma, 25,4% (102) ficaram indiferentes em relação à afirmação, 23,1% (93) concordaram totalmente, 12,7% (51) discordaram e 6,2% (25) discordaram totalmente.

A quarta afirmação “Já escolhi comprar produtos ou serviços na IKEA Portugal porque os seus valores e crenças são semelhantes aos meus” foi realizada previamente com o intuito de compreender o impacto que os valores possuem no processo de decisão de compra dos inquiridos, antes da sua direta relação com o assunto. Assim, 35,6% (143 inquiridos) ficaram indiferentes em relação à afirmação, 24,6% (99) concordaram com a mesma, 15,7% (63) concordaram totalmente, enquanto 13,9% (56) discordaram e 10,2% (41) discordaram totalmente. Desta forma, é possível determinar que 40,3% da amostra (162) concordou ou concordou totalmente com a afirmação, refletindo assim que já escolheram comprar na IKEA pelos seus valores e igualmente por se identificarem com os mesmos; 35,6% (143) ficaram indiferentes e apenas 24,1% (97) discordaram ou discordaram totalmente com a afirmação.

Assim, é possível afirmar que existe uma predisposição para comprar na IKEA Portugal tendo em consideração os seus valores e a identificação dos consumidores *millennials* portugueses com os mesmos.

Gráfico 22: Valores associados à IKEA Portugal



Fonte: Elaboração própria.

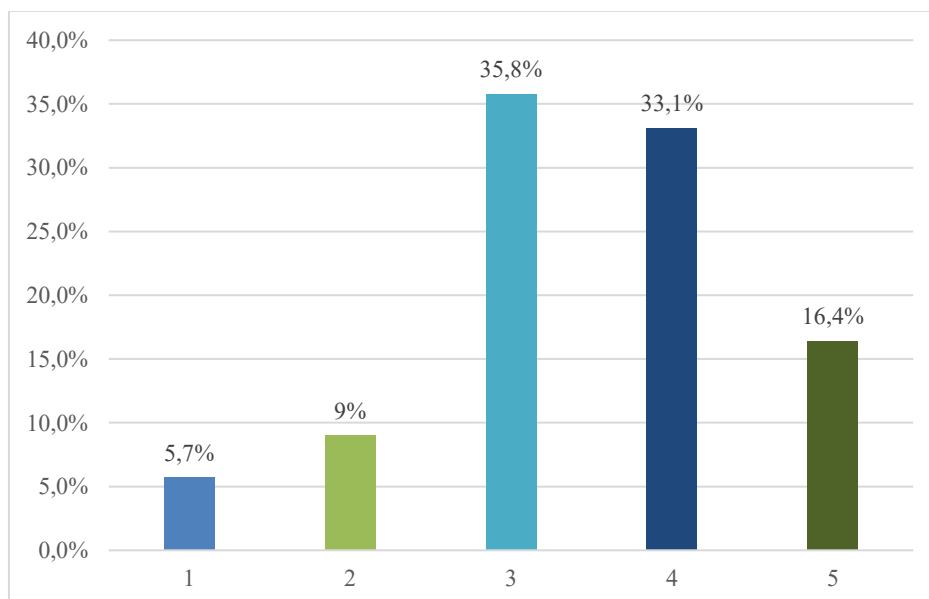
Com o objetivo de compreender a perceção dos valores da IKEA por parte da amostra, foi colocada a questão 17 “Quais são os valores que associa à IKEA?”, apresentada no gráfico 22. Nas opções foram colocados os oito valores da marca – “União”, “Cuidar das pessoas e do planeta”, “Consciência de custos”, “Simplicidade”, “Renovar e melhorar”, “Diferente com um propósito”, “Delegar e assumir responsabilidade”, “Liderar pelo exemplo” - todavia, foram adicionados valores de marcas concorrentes, de forma a ser possível analisar se o inquirido conseguia fazer a distinção entre os valores ou não. Assim, valores gerais como “Inovação” e “Transparência”; e valores da concorrência como “Autenticidade”, “Interdependência” (pertencentes à Leroy Merlin), “Democrática”, “Apaixonada pelo *design*” e “Especialistas em decoração e sorrisos” (pertencentes à Hôma) foram adicionados para obtenção da perceção da amostra.

Através do gráfico 22 é possível compreender que a “Consciência de custos” (69,4% ou 279 inquiridos), “Cuidar das pessoas e do planeta” (51% ou 205) e a “Simplicidade” (48,8% ou 196) são os valores mais associados à IKEA, sendo efetivamente valores da marca. Estes são seguidos por “Apaixonada pelo *design*” (30,8% ou 124), “Liderar pelo exemplo” (28,6% ou 115), “Renovar e melhorar (27,6% ou 111) e “Transparência” (26,1% ou 105), sendo apenas dois destes valores da IKEA. Contudo, o facto de associarem “Apaixonada pelo *design*”

demonstra que existe uma associação da IKEA com a sua preocupação pelo *design*, sendo a correlação com a “Transparência” igualmente relevante, demonstrando que acreditam que a marca reflete honestidade e é sincera em relação às suas ações. Após estes encontram-se “Inovação” (23,1% ou 93), “Especialistas em decoração e sorrisos” (21,1% ou 85), “Diferente com um propósito” (19,2% ou 77), “Autenticidade” (17,7% ou 71), “Delegar e assumir responsabilidade” (15,4% ou 62), “União” (14,7% ou 59), “Interdependência” (10,2% ou 41) e “Democrática” (9% ou 36).

De quinze valores colocados, apenas oito são efetivamente da IKEA, contudo torna-se relevante abordar que os três mais escolhidos pelos inquiridos são genuinamente valores da marca IKEA, demonstrando que existe a perceção entre os consumidores *millennials* portugueses do trabalho da marca em prol da “Consciência de custos”, do “Cuidar das pessoas e do planeta” e da “Simplicidade”. Porém, valores como “Diferente com um propósito”, “Delegar e assumir responsabilidade” e a “União”, são dos menos associados à marca por parte da amostra. Este fenómeno poderá dever-se ao facto de estes dois últimos especificamente, serem valores mais destacados dentro da IKEA enquanto empresa empregadora, e não tanto na comunicação externa realizada.

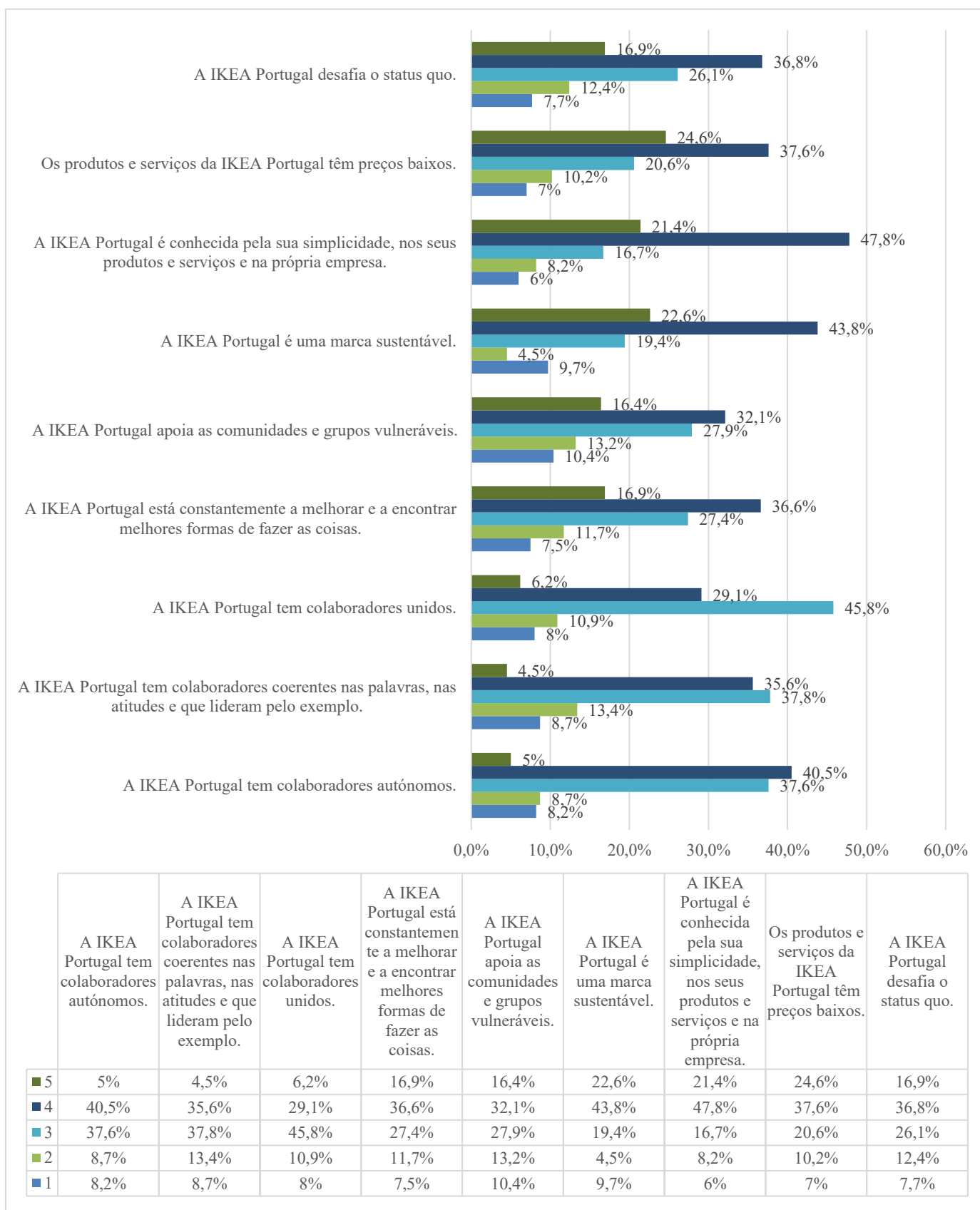
Gráfico 23: Valores da IKEA são praticados habitualmente na rotina da empresa (escala de concordância de 1 a 5)



Fonte: Elaboração própria.

A questão 18 – “Defina, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente”; 2 a “discordo”; 3 a “indiferente”; 4 a “concordo” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, se concorda que os valores da IKEA são praticados habitualmente na rotina da empresa?” -, representada no gráfico 23, procura compreender o nível de concordância dos inquiridos em relação à prática dos valores da IKEA na rotina da empresa, referente igualmente à variável de associação à marca. Desta forma, e de acordo com o gráfico 23, verificou-se que 35,8% (144) ficaram indiferentes à questão, 33,1% (133) concordaram, 16,4% (66) concordaram totalmente, 9% (36) discordaram e 5,7% (23) discordaram totalmente.

Gráfico 24: Afirmações em relação os distintos valores da IKEA



Fonte: Elaboração própria.

A questão 19, representada no gráfico 24, acarreta nove afirmações que exigem um grau de concordância, de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “Discordo totalmente”; 2 a “Discordo”; 3 a “Indiferente”; 4 a “Concordo” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”. Esta foi concretizada com o intuito de questionar os inquiridos acerca de cada valor em específico da IKEA, todavia de uma forma indireta para que tal não fosse perceptível e para que existisse a oportunidade de avaliar os valores individualmente e de acordo com a percepção existente por parte da amostra. Nesta foram colocadas nove afirmações referentes a cada valor da IKEA.

Na afirmação “A IKEA Portugal desafia o *status quo*”, referente ao valor “Diferente com um propósito”, 36,8% (148 indivíduos) da amostra concordou, 26,1% (105) ficou indiferente, 16,9% (68) concordou totalmente, 12,4% (50) discordou e 7,7% (31) discordou totalmente.

A afirmação “Os produtos e serviços da IKEA Portugal têm preços baixos”, acerca do valor “Consciência de custos”, 37,6% (151) da amostra concordou, 24,5% (99) concordou totalmente, 20,6% (83) ficou indiferente, 10,2% (41) discordou e 7% (28) discordou totalmente.

Quanto à afirmação “A IKEA Portugal é conhecida pela sua simplicidade, nos seus produtos e serviços e na própria empresa”, do valor “Simplicidade, as respostas na vertente positiva destacaram-se, pelo que 47,8% (192) da amostra concordou com a afirmação, 21,4% (86) concordou totalmente, 16,7% (67) ficou indiferente, 8,2% (33) discordou e 6% (24) discordou totalmente.

Em relação à afirmação “A IKEA Portugal é uma marca sustentável”, referente ao valor “Cuidar das pessoas e do planeta”, destacou-se igualmente pelas respostas positivas, sendo que 43,8% (176) da amostra concordou com a afirmação, 22,6% (91) concordou totalmente, 19,4% (78) ficou indiferente à mesma, 9,7% (39) discordou totalmente e 4,5% (18) discordou.

Para a afirmação “A IKEA Portugal apoia as comunidades e grupos vulneráveis”, igualmente do valor “Cuidar das pessoas e do planeta”, 32,1% (129) da amostra concordou com o referido, 27,9% (112) ficou indiferente, 16,4% (66) concordou totalmente, 13,2% (53) discordou e 10,4% (42) discordou totalmente. Comparativamente às afirmações anteriores, é possível verificar uma distribuição mais equilibrada em resposta a esta questão, talvez por desconhecimento da amostra acerca do trabalho feito pela IKEA em prol das comunidades e grupos vulneráveis.

Os resultados para a afirmação “A IKEA Portugal está constantemente a melhorar e a encontrar melhores formas de fazer as coisas”, acerca do valor “Renovar e melhorar”, demonstraram que, 36,6% (147) concordou com a afirmação apresentada, 27,4% (110) ficou

indiferente à mesma, 16,9% (68) concordou totalmente, 11,7% (47) discordou e 7,5% (30) discordou totalmente. O mesmo ocorre nesta afirmação, na qual existe uma distribuição semelhante nas diversas opções de resposta.

Relativamente à afirmação “A IKEA Portugal tem colaboradores unidos”, do valor da “União”, verificou-se um ajuste em comparação às afirmações anteriores, pelo que 45,8% (184) da amostra ficou indiferente acerca da afirmação, 29,1% (117) concordou, 10,9% (44) discordou, 8% (32) discordou totalmente e 6,2% (25) concordou totalmente. Desta forma, foi notória a diferença apresentada comparativamente às afirmações anteriores, isto porque foi uma afirmação referente ao valor da “União”, que é mais sentido e aplicado dentro da IKEA, pelo que é possível que os inquiridos não tenham conhecimento da aplicabilidade do mesmo pela marca.

Acerca da afirmação “A IKEA Portugal tem colaboradores coerentes nas palavras, nas atitudes e que lideram pelo exemplo”, referente ao valor “Liderar pelo exemplo”, 37,8% (152) da amostra ficou indiferente em relação a esta afirmação, 35,6% (143) concordou com a mesma, 13,4% (54) discordou, 8,7% (35) discordou totalmente e 4,5% (18) concordou totalmente.

Quanto à afirmação “A IKEA Portugal tem colaboradores autónomos”, integrante do valor “Delegar e assumir responsabilidade”, verificou-se uma tentativa de ajuste, no qual 40,5% (163) da amostra concordou com a afirmação, 37,6% (151) ficou indiferente, 8,7% (35) discordou, 8,2% (33) discordou totalmente e 5% (20) concordou totalmente.

Assim sendo, é possível concluir que existe um maior reconhecimento dos primordiais valores destacados na questão 17 – “Consciência de custos”, “Simplicidade” e “Cuidar das pessoas e do planeta” – tendo estes sido avaliados com respostas mais positivas nas afirmações referentes aos mesmos na questão 19. Além disto, reconhecido por 48,8% (196) da amostra na questão 17, como apresentado no gráfico 22, o valor da “Simplicidade” teve destaque em relação aos restantes visto que apresentou, de todas as afirmações referidas, o menor número de indiferença em relação à frase e o valor mais alto em grau de concordância, sendo que 278 pessoas concordaram e concordaram totalmente que “A IKEA Portugal é conhecida pela sua simplicidade, nos seus produtos e serviços e na própria empresa”.

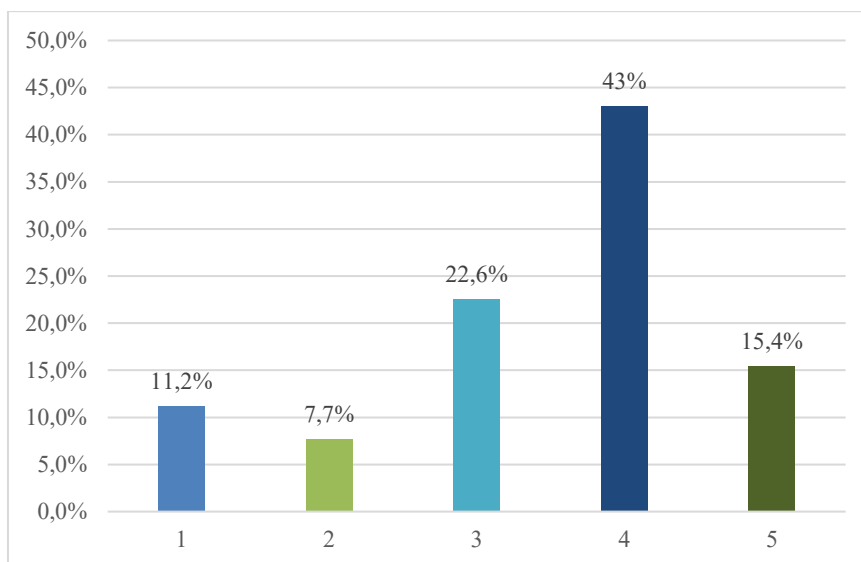
Para além disto, apesar do valor “Diferente com um propósito” ter ficado entre os três últimos na associação dos valores com a marca (gráfico 22 da questão 17), na atual afirmação (19) foi possível denotar que este teve igualmente uma considerável associação à marca, demonstrando que os inquiridos associam a ação do mesmo à IKEA, apenas não pelo nome dado ao valor. O mesmo ocorre com o valor “Renovar e melhorar”, sendo que foi mediantemente

associado à marca (gráfico 22 da questão 17), por 27,6% (111) da amostra, e na afirmação apresentada no gráfico 24, teve 53,5% (215) da amostra deu respostas positivas de concordo e concordo totalmente. Contrastantemente, valores como a “União”, “Delegar e assumir responsabilidade” e “Liderar pelo exemplo” apresentaram uma maior desassociação à marca, acredita-se que pelo facto de se tratarem de valores mais aplicáveis ao nível interno na IKEA Portugal.

Assim sendo, e de forma mais aprofundada, foi possível determinar que hierarquicamente os valores que são mais congruentes com a IKEA Portugal segundo a amostra, organizados dos mais associados aos menos associados à marca são: “Simplicidade” com 69,2% (278) da amostra a concordar e a concordar totalmente; “Cuidar das pessoas e do planeta” com 66,4% (267) da amostra que escolherem as opções 4 e 5 na afirmação 19.4; “Consciência de custos” com 62,2% (250) da amostra a concordar e concordar totalmente; “Diferente com um propósito” com 53,7% (216) da amostra a dar respostas positivas; “Renovar e melhorar” com 53,5% (215) da amostra a concordar e a concordar totalmente; “Cuidar das pessoas e do planeta”, neste caso em relação à afirmação 19.5; “União” com 35,3% (184) da amostra a dar respostas positivas; “Delegar e assumir responsabilidade” com 45,5% (183) a concordar e a concordar totalmente; e por último “Liderar pelo exemplo” com 40,1% (161) a concordar e a concordar totalmente.

Todavia, é necessário dar destaque ao facto de que o valor “Consciência de custos” foi dividido em duas afirmações segundo a sua área de atuação de forma que fosse possível perceber se ambas são associadas à marca ou não. Desta forma foi notório que a afirmação “A IKEA Portugal é uma marca sustentável” é mais associada a empresa do que a afirmação “A IKEA Portugal apoia as comunidades e grupos vulneráveis”, visto que, na primeira, 66,4% (267) da amostra concordou e concordou totalmente com a mesma, enquanto na segunda apenas 48,5% (195) da amostra concordou e concordou totalmente com a afirmação apresentada.

Gráfico 25: "O facto da IKEA procurar diariamente novas formas de surpreender e motivar mudanças positivas no mundo é um fator determinante para a minha decisão de compra de mobiliário e decoração".



Fonte: Elaboração própria.

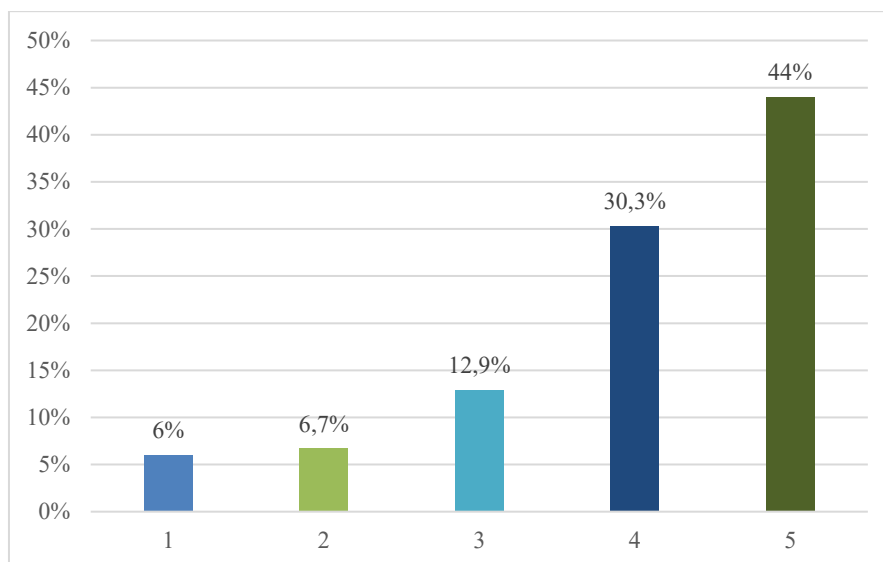
A questão 20, representada nos gráficos desde o 25 até ao 34, foi subdividida entre 10 afirmações distintas, sendo que cada uma delas é correspondente a um valor da IKEA, de forma que fosse possível comparar com a associação dos valores feita à marca e ao impacto que, nestas próximas questões, os consumidores *millennials* portugueses afirmam cada um destes valores ter na sua decisão de compra de produtos e serviços de mobiliário e decoração. Mais concretamente, afirma-se que o valor “Diferente com um propósito” associa-se à afirmação 20.1.; o valor “Consciência de custos” é referente à afirmação 20.2.; a “Simplicidade” corresponde a afirmação 20.3.; o valor “Cuidar das pessoas e do planeta” reflete-se nas afirmações 20.4., 20.5. e 20.6.; o valor “Renovar e melhorar” está representado na afirmação 20.7.; a “União” é referente à afirmação 20.8.; o valor “Liderar pelo exemplo” encontra-se refletido na afirmação 20.9.; e por último, o valor “Delegar e assumir responsabilidade” corresponde a afirmação 20.10.

Esta foi realizada de forma a poder ser triangulada com as afirmações do gráfico 22 e 24, de forma que existisse uma maior compreensão acerca da perceção dos valores e da explicação dos mesmos, tal como do seu peso na decisão de compra, verificando a mudança de atitude da amostra.

De acordo com a afirmação 20.1. apresentada no gráfico 25 - “O facto da IKEA procurar diariamente novas formas de surpreender e motivar mudanças positivas no mundo é

um fator determinante para a minha decisão de compra de mobiliário e decoração” – foi compreensível que 43% (173 indivíduos) acreditam que é “Importante”, 22,6% (91) acham “Indiferente”, 15,4% (62) defendem que é “Muito Importante”, 11,2% (45) dizem ser “Nada Importante” e 7,7% (31) acham “Pouco Importante”.

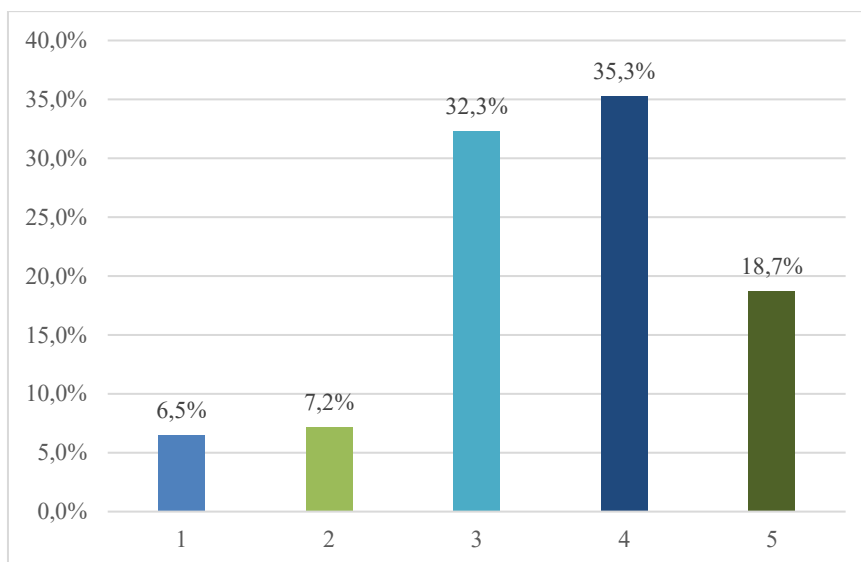
Gráfico 26: "O facto da IKEA estar a trabalhar para que eu possa obter os seus produtos com preços baixos é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".



Fonte: Elaboração própria.

Como é possível verificar no gráfico 26 correspondente à afirmação 20.2 “O facto da IKEA estar a trabalhar para que eu possa obter os seus produtos com preços baixos é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”, 44% (177) dos inquiridos afirmam ser “Muito Importante” e um fator determinante na sua decisão de compra de mobiliário e decoração “o facto da IKEA estar a trabalhar para que (...) possa[m] obter os seus produtos com preços baixos”. Cerca de 30,3% (122 indivíduos) da amostra referiu ser “Importante”, 12,9% (52) ficou “Indiferente”, 6,7% (27) afirmou ser “Pouco Importante” e 6% (24) afirmou ser “Nada Importante”. É relevante destacar que esta afirmação apresentou muita importância para os inquiridos, demonstrando que os preços baixos são um fator determinante na decisão de compra de mobiliário e decoração.

Gráfico 27: "O facto da IKEA preferir a simplicidade, seja na sua comunicação ou na observação da burocracia como um inimigo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".

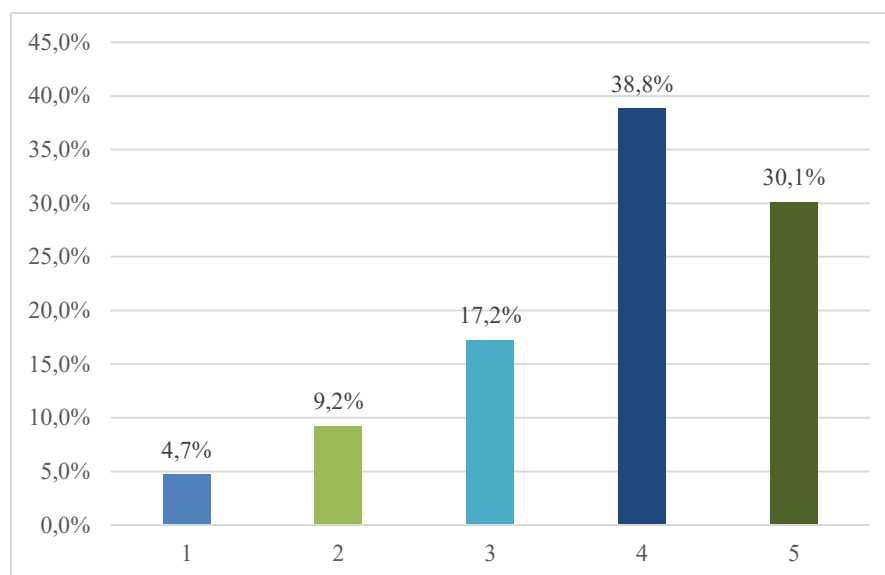


Fonte: Elaboração própria.

Para a afirmação 20.3 – “O facto da IKEA preferir a simplicidade, seja na sua comunicação ou na observação da burocracia como um inimigo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” –, demonstrado no gráfico 27, foi evidente que 35,3% (142 indivíduos) da amostra referiu ser “Importante”, 32,3% (130) achou “Indiferente”, 18,7% (75) alegou ser “Muito Importante”, enquanto 7,2% (29) e 6,5% (26) defenderam ser “Pouco Importante” e “Nada Importante”.

Desta forma, é possível verificar que apesar do valor da “Simplicidade” ter sido anteriormente na questão 19 muito associado à marca, ocorreu uma redução ao nível da escolha das opções 4 e 5 e conseqüentemente um aumento na indiferença, expressando que para o consumidor *millennial* português este trata-se de um valor reconhecível na IKEA, porém que acaba a ser indiferente para 32,3% (130) da amostra no seu processo de decisão de compra.

Gráfico 28: "O facto da IKEA estar a trabalhar para cuidar do planeta, por exemplo através da escolha de materiais sustentáveis e da procura pela oferta de um serviço de entrega com zero emissões, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".

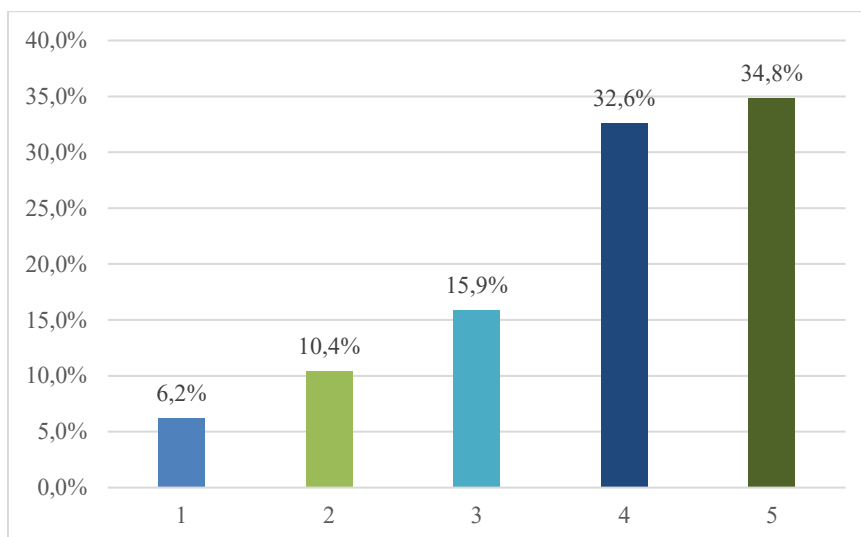


Fonte: Elaboração própria.

Como apresentado no gráfico 28, em relação à afirmação – “O facto da IKEA estar a trabalhar para cuidar do planeta, por exemplo através da escolha de materiais sustentáveis e da procura pela oferta de um serviço de entrega com zero emissões, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”, 38,8% (156) dos inquiridos concordaram que se trata de algo importante, 30,1% (121) referiram ser “Muito Importante” para a sua decisão de compra, enquanto 17,2% (69) ficou “Indiferente”, para 9,2% (37) e 4,7% (19) inquiridos, uma minoria da amostra, esta trata-se de uma afirmação “Pouco Importante” e “Nada Importante”.

Assim, um total de 68,9% (277) da amostra confirmou que este trata-se de um valor importante e muito importante como fator determinante na sua decisão de compra mobiliário e decoração.

Gráfico 29: "O facto da IKEA estar a trabalhar para apoiar comunidades e grupos vulneráveis, como vítimas de violência doméstica e refugiados, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".

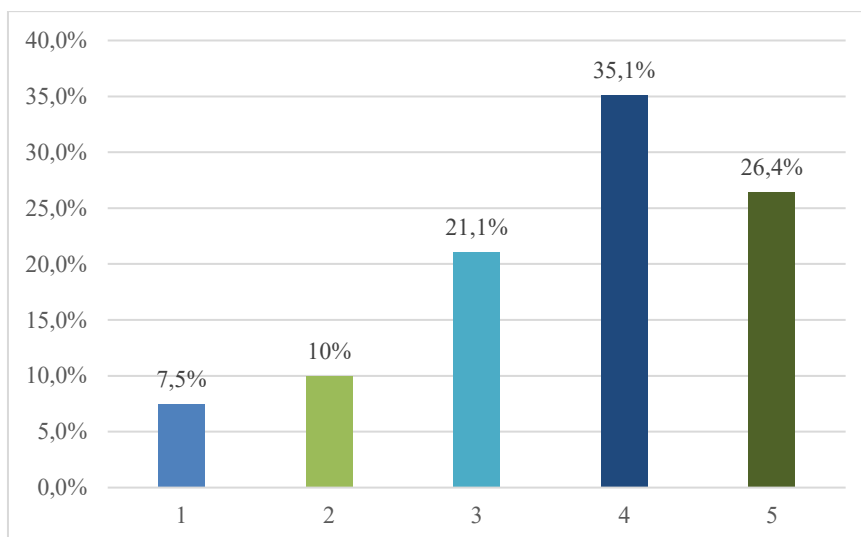


Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à afirmação “O facto da IKEA estar a trabalhar para apoiar comunidades e grupos vulneráveis, como vítimas de violência doméstica e refugiados, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”, representada no gráfico 29, a grande maioria dos inquiridos afirmou tratar-se de algo “Muito Importante” e “Importante”, 34,8% (140 indivíduos) e 32,6% (131) respetivamente. Do restante terço da amostra, 15,9% (64) acharam “Indiferente”, 10,4% (42) disseram ser “Pouco Importante” e 6,2% (25) confirmaram ser “Nada Importante”.

Desta forma, é importante dar destaque ao facto que, das três questões integrantes do valor “Cuidar das pessoas e do planeta”, esta apresentou a maior quantidade de respostas “Muito Importante”, 34,8% (140 inquiridos) da amostra que afirmou ser “Muito Importante” e 32,4% (131) que disse ser “Importante” equivalendo a um total de 67,2% (271), demonstrando que se trata de algo extremamente relevante e determinante na decisão de compra mobiliário e decoração do consumidor *millennial* português.

Gráfico 30: "O facto da IKEA estar a trabalhar para promover a igualdade, diversidade e inclusão, dentro e fora da IKEA, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".

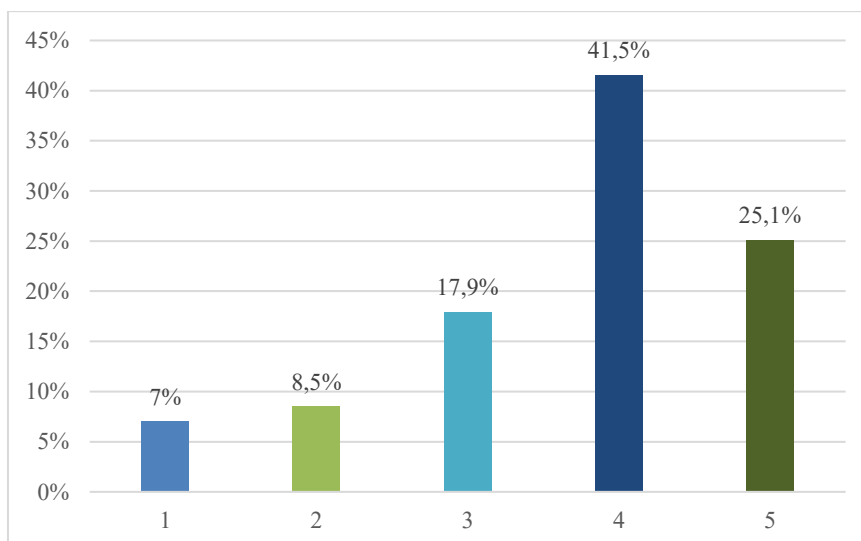


Fonte: Elaboração própria.

A afirmação colocada na 20.6 – “O facto da IKEA estar a trabalhar para promover a igualdade, diversidade e inclusão, dentro e fora da IKEA, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” - e abordada no gráfico 30, a última afirmação integrante do valor “Cuidar das pessoas e do planeta”, foi considerada “Importante” por 35,1% (141 indivíduos) da amostra e “Muito Importante” por 26,4% (106) da mesma. Já 21,1% (85) ficou “Indiferente” relativamente à mesma, 10% (40) referiu ser “Pouco Importante” e 7,5% (30) “Nada Importante”. Desta forma, um total de 61,5% (247) da amostra considera ser um fator “Importante” e “Muito Importante” no seu processo de decisão de compra.

Portanto, um total de 61,5% (247) da amostra confirmou que este trata-se de um valor importante e muito importante como fator determinante na sua decisão de compra mobiliário e decoração.

Gráfico 31: "O facto da IKEA estar a trabalhar para encontrar melhores formas de ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".

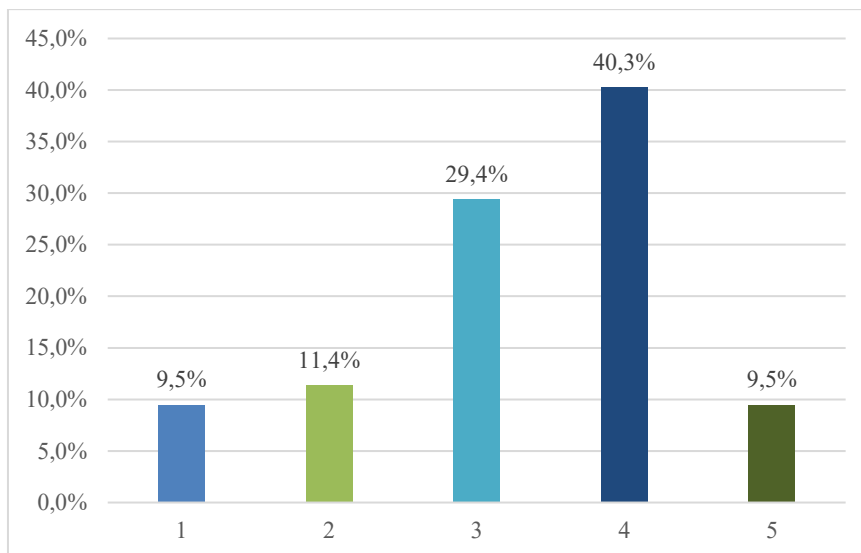


Fonte: Elaboração própria.

Acerca da afirmação “O facto da IKEA estar a trabalhar para encontrar melhores formas de ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” correspondente ao gráfico 31, foi evidente que 41,5% (167 indivíduos) afirmou ser “Importante”, 25,1% (101) considerou ser “Muito Importante”, 17,9% (72) escolheu “Indiferente”, e contrariamente 8,5% (34) referiu ser “Pouco Importante” e 7% (28) “Nada Importante”.

Desta forma, 66,6% (215) da amostra alegou que este trata-se de um valor importante e muito importante como fator determinante na sua decisão de compra mobiliário e decoração.

Gráfico 32: "O facto da IKEA promover internamente a união, trabalhando cada departamento todos os dias para objetivos em comum, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".

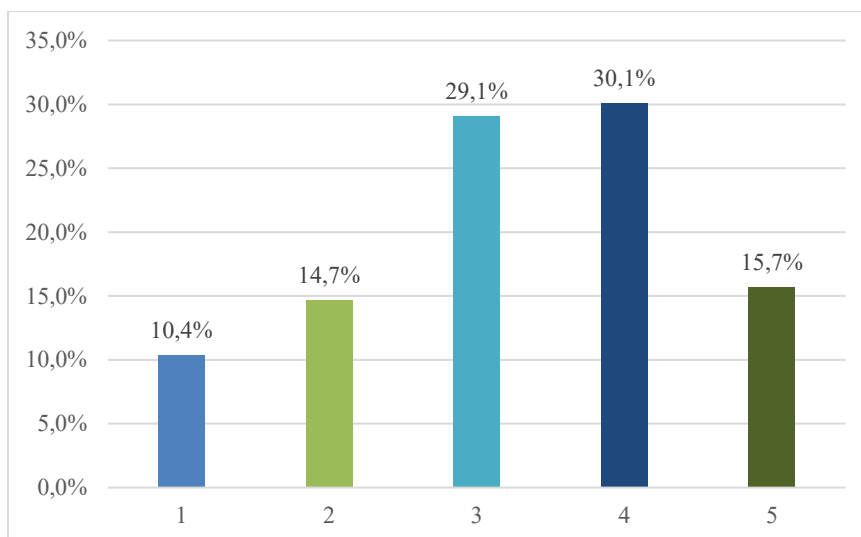


Fonte: Elaboração própria.

Quanto à afirmação colocada na 20.8 – “O facto da IKEA promover internamente a união, trabalhando cada departamento todos os dias para objetivos em comum, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” –correspondente ao gráfico 32, foi saliente que 40,3% (162 indivíduos) disse ser “Importante”, 29,4% (118) selecionaram “Indiferente”, todavia 11,4% (46) referiram ser “Pouco Importante” e 9,5% (38) “Nada Importante”.

Assim, 49,8% (200) da amostra constatou que este trata-se de um valor importante como fator determinante na sua decisão de compra mobiliário e decoração, porém é pertinente destacar os 29,4% (118) que apresentaram indiferença em relação a este valor.

Gráfico 33: "O facto da IKEA considerar valores pessoais acima de experiência na contratação, apostando nas pessoas e na crença de que estas conseguem liderar pelo exemplo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".

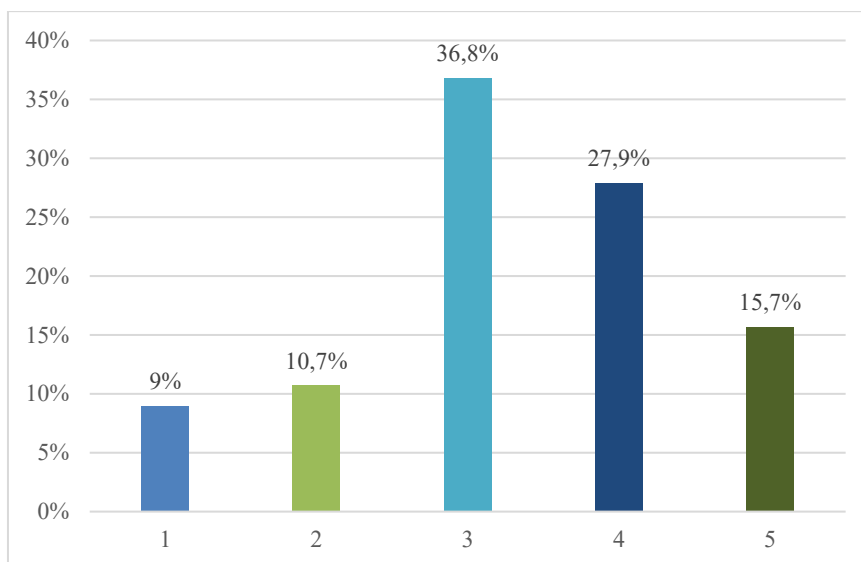


Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à afirmação “O facto da IKEA considerar valores pessoais acima de experiência na contratação, apostando nas pessoas e na crença de que estas conseguem liderar pelo exemplo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” correspondente ao gráfico 33, 30,1% (121 indivíduos) dizem ser “Importante”, 29,1% (117) referiram ser “Indiferente”, 15,7% (63) consideraram ser “Muito Importante”, enquanto 15,1% (59) afirmaram ser “Pouco Importante” e 10,4% (42) disseram tratar-se de “Nada Importante”.

Em suma, um total de 45,8% (184) da amostra confirmou que este trata-se de um valor “Importante” e “Muito Importante” como fator determinante na sua decisão de compra de mobiliário e decoração, todavia é relevante destacar os 29,1% (117) que apresentam indiferença acerca do mesmo.

Gráfico 34: "O facto da IKEA dar autonomia aos seus colaboradores desde o início do seu percurso profissional e fazer investimento nestes para que cresçam, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração".

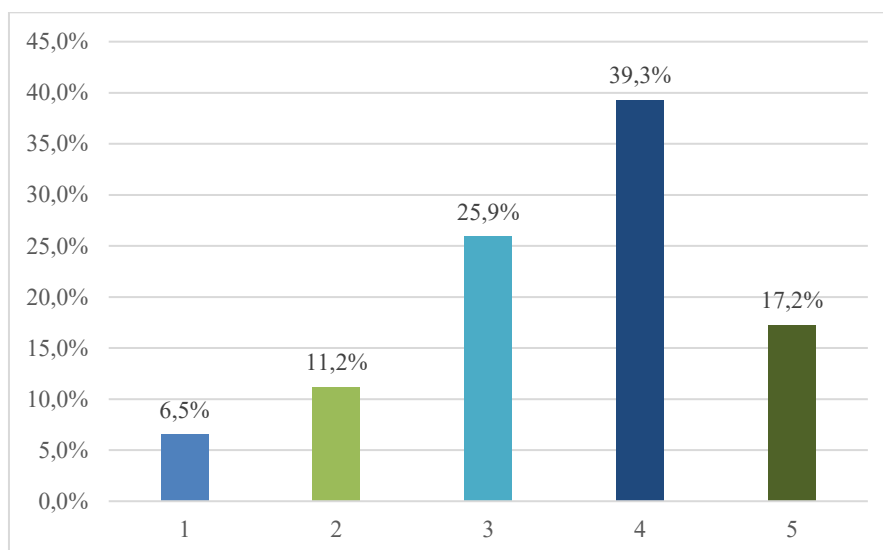


Fonte: Elaboração própria.

Por último, na afirmação 20.10 – “O facto da IKEA dar autonomia aos seus colaboradores desde o início do seu percurso profissional e fazer investimento nestes para que cresçam, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” correspondente ao gráfico 34 – é notório que a opção “Indiferente” foi a mais seleccionada, com 36,8% (148) da amostra a escolher a mesma, 27,9% (112) referiram ser “Importante”, 15,7% (63) definiram que se trata de algo “Muito Importante”, contudo um total de 19,7% (10,7% (43) juntamente com 9% (36)), considerou ser “Pouco” e “Nada Importante”.

Assim, um total de 43,6% (178) da amostra confirmou que este trata-se de um valor “Importante” e “Muito Importante” como fator determinante na sua decisão de compra de mobiliário e decoração, todavia é essencial destacar os 36,8% (148) que apresentam indiferença em relação ao valor, permitindo indubitavelmente a interpretação de que este poderá não ter a mesma relevância que outros valores no momento de decisão de compra.

Gráfico 35: A importância dos valores da marca IKEA Portugal para as decisões de compra dos inquiridos (escala de importância de 1 a 5)



Fonte: Elaboração própria.

A última questão deste inquérito por questionário procura auxiliar na resposta à questão de investigação deste estudo, questionando diretamente os inquiridos portugueses da geração *millennial* relativamente à importância que atribuem aos valores da marca IKEA Portugal nas suas decisões de compra. Como é possível verificar no gráfico 35, nas respostas à questão 21 “Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nada importante”; 2 a “Pouco importante”; 3 a “Indiferente”; 4 a “Importante” e 5 corresponde a “Muito importante”, como classificaria, de forma geral, a importância dos valores da marca IKEA Portugal para as suas decisões de compra?”, quase 40% (39,3% ou 158 indivíduos) da amostra afirmou que os valores são importantes e têm impacto na sua decisão de compra, tal como 17,2% (69) que referiu serem “Muito Importante[s]”. Contudo 25,9% (104) considerou-os “Indiferente[s]”, 11,2% (45) considerou-os “Pouco Importante[s]” e 6,5% (26) “Nada Importante[s]”.

Denotamos assim que, apesar de 17,7% (de quem considerou ser “Pouco” e “Nada Importante”) não dedicarem muita relevância este aspeto, um total de 56,5% dos inquiridos (39,3% juntamente com 17,2%), ou seja, mais de metade da amostra, acredita que se trata de um ponto positivo e relevante a ter em consideração, que possui peso e importância no seu processo de tomada de decisão de compra.

Desta forma, é possível afirmar concretamente que a geração *millennial* portuguesa tem em consideração os valores da marca IKEA Portugal no seu processo de decisão de compra.

2. Reflexão aos Resultados da Investigação

Desde a revisão de literatura, aos dados exploratórios e primários o grande objetivo deste estudo visou responder à questão de investigação colocada. De forma que tal seja possível, é necessário proceder à triangulação da informação obtida, com o intuito de se responder na conclusão desta investigação à questão colocada, mais precisamente se “*A percepção dos valores da marca IKEA pelos seus clientes portugueses da geração Millennial afetam o seu processo de decisão de compra?*”.

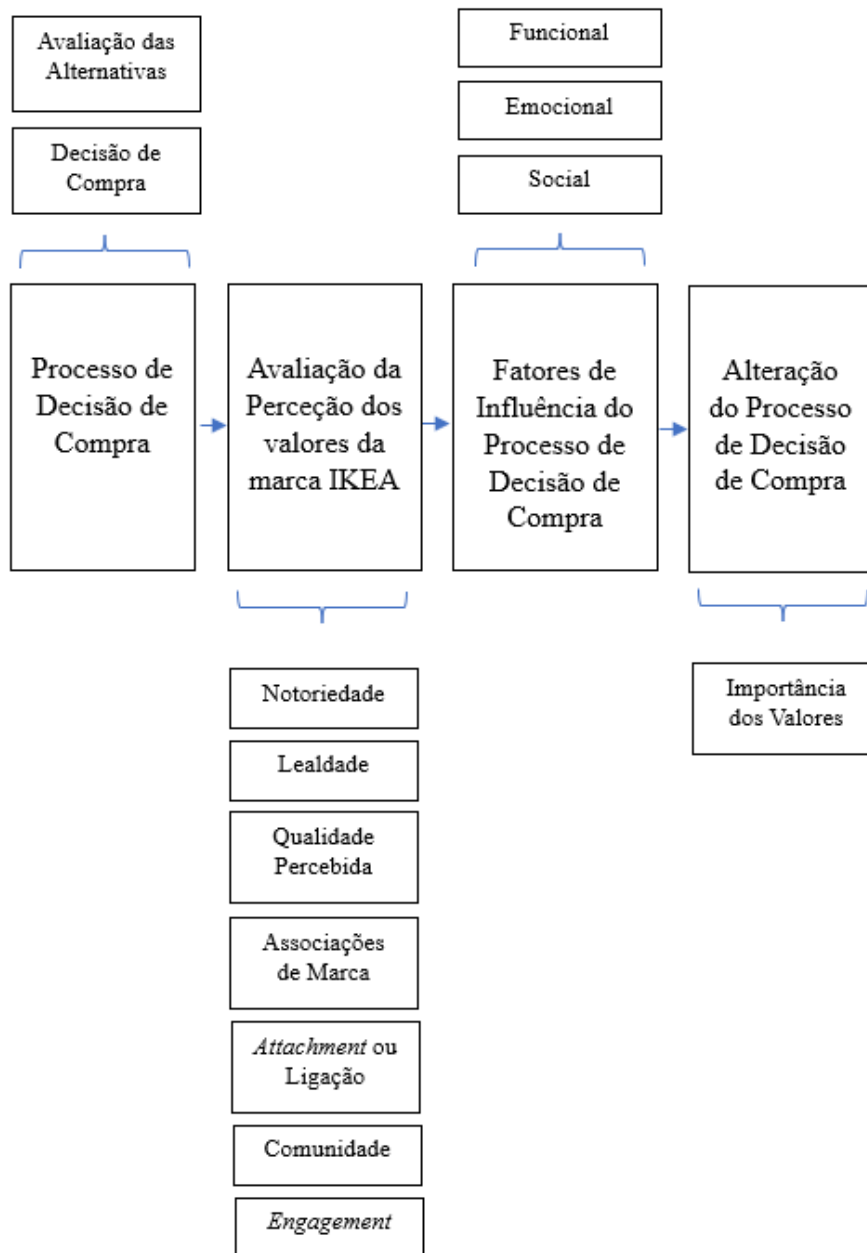
Assim sendo, é necessário realizar uma análise que vise triangular a informação obtida ao longo de toda a investigação, desde a revisão de literatura, aos dados exploratórios e aos dados primários já focados, tendo em consideração o estabelecido no constructo metodológico, com o objetivo de se responder à questão de investigação. Desta forma, o inquérito por questionário foi realizado com o objetivo de permitir obter a perspetiva por parte do consumidor *millennial* português, tratando-se da última fonte de informação necessária para ser possível concretizar a triangulação das informações obtidas ao longo de toda a análise.

Neste contexto foi composto um modelo metodológico para avaliar a informação obtida ao longo de todo o estudo, e permitir a triangulação dos dados da investigação, como se verificou na figura 19. Este tem por base todas as variáveis referidas no constructo metodológico a serem estudadas, procurando acompanhar o processo feito pelo consumidor *millennial* português.

Este inicia-se com o Processo de Decisão de Compra no qual se inserem as variáveis Avaliação das Alternativas e Decisão de Compra, adaptadas de Kotler et al. (2020), procurando compreender o processo de decisão de compra dos *millennials* portugueses. Numa segunda etapa surge a Avaliação da Percepção dos valores da marca IKEA por parte desta geração, incluindo diversas variáveis para a análise e obtenção de informação mais rigorosa e completa. Desta forma, integram-se neste modelo as variáveis de Notoriedade (adaptado de Aaker (1991)), Lealdade (Aaker (1991) & Keller (2001)), Qualidade Percebida (Aaker (1991)), Associações de Marca (Aaker (1991) & Entrevistas Exploratórias), *Attachment* ou Ligação (Keller (2001)), Comunidade (Keller (2001)) e *Engagement* (Keller (2001)). Numa terceira etapa surgem os Fatores de Influência para o Processo de Decisão de Compra dos *millennials*, que acarreta em si os três valores adaptados de Sheth, Newman e Gross (1991), mais especificamente o valor funcional, o valor emocional e o valor social (tabela 22). A última e quarta etapa trata-se da Alteração do Processo de Decisão de Compra, na qual procura-se

compreender, e no qual foi questionado diretamente, se os valores da marca têm importância para o processo de decisão de compra do consumidor *millennial* português atual, procurando compreender se existe um consenso entre a visão interna da marca e a visão externa.

Figura 19: Modelo de Avaliação Metodológico das Variáveis em Análise e Relação entre as mesmas



Fonte: Elaboração própria adaptado de Kotler et al. (2020), Aaker (1991), Keller (2001), Sheth, Newman e Gross (1991)

2.1. Variáveis do Processo de Decisão de Compra

2.1.1. Avaliação das Alternativas

Como aprofundado na revisão de literatura, a Avaliação das Alternativas trata-se de um procedimento complexo, que surge após o processo de procura e pesquisa de informação, alcançando esta fase na qual o indivíduo processa a informação para escolher um produto ou serviço entre as marcas que tem disponíveis. Nesta fase o consumidor pondera os atributos essenciais e a importância dada a cada um deles para concretizar a sua decisão final. Dependendo do consumidor, este poderá focar-se mais em atributos como o preço ou o *design*, por exemplo, sendo a escolha única a cada indivíduo (Kotler et al., 2020:161).

Em análise às respostas da questão número 5 do inquérito por questionário, foi notório que o principal critério para a escolha de uma marca de mobiliário e decoração trata-se do “Preço”. Este aspeto é positivo para a IKEA Portugal, tendo em consideração que um dos seus principais objetivos passa por fornecer produtos a preços baixos e acessíveis, de forma a ser possível cumprir com a sua visão: “Criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas”. Para além disto, este foi igualmente reconhecido e associado pelos inquiridos ao longo das respostas dadas neste inquérito por questionário, como é possível verificar na questão 17 na qual a “Consciência de Custos” foi o valor mais associado à marca. É importante destacar que, o facto de o preço ser o primordial critério abordado, está em concordância com o estudado anteriormente na revisão de literatura, na qual nomeia que os *millennials* possuem uma preferência pela relação qualidade-preço (Agrocluster, 2017).

O segundo critério apresentado sendo a “Qualidade” poderá ser um debate dependendo do próprio indivíduo e do produto em destaque. Contudo, como é possível comprovar na resposta à questão 10, um total de 48%, que equivale a quase metade da amostra, referiu que “Comparativamente às marcas concorrentes, os produtos e serviços que a IKEA Portugal oferece têm mais qualidade”, sendo que um total de 61,5% afirmou que sabia que podia contar com a IKEA Portugal para produtos e serviços com consistência na sua qualidade, portanto a IKEA Portugal é associada a qualidade.

O terceiro critério votado, que se trata de “*Design* do produto”, pode igualmente ser relacionado com a marca visto ser congruente com os valores da “Simplicidade” e “Apaixonada pelo *design*”, sendo que, apesar deste segundo não se tratar de um valor da IKEA, este foi o quarto valor mais associado à marca (gráfico 22).

Em relação ao critério da “Disponibilidade” não existem dados diretos que o relacionem com a marca neste questionário, todavia e considerando o modelo de negócio da marca IKEA, podemos determinar que a disponibilidade de produtos em loja é algo para o qual estão continuamente a trabalhar em prol de, tendo em consideração que se trata de uma multinacional que exige uma estratégia de logística avassaladora. De acordo com o critério “Valores defendidos pela marca”, e como é possível verificar no gráfico 35, quase 40% (39,3% ou 158 indivíduos) da amostra afirmou que os valores da IKEA são importantes e têm impacto na sua decisão de compra.

Por fim, o “Nome da Marca” provém da questão da notoriedade e do *brand equity* da mesma, pelo que, de acordo com o estudo realizado pela Superbrands Portugal, os portugueses escolheram a IKEA Portugal como uma das marcas que atribuem mais relevância e que se encontram no seu *top-of-mind* (Empreendedor, 2023). Este fator é igualmente verificável através da resposta obtida na questão 7 (gráfico 12), no qual 69,4% (279 indivíduos) afirmaram que “Sim”, que a IKEA é o seu *top-of-mind* das diversas opções do mercado de mobiliário e decoração.

2.1.2. Decisão de Compra

Segundo Kotler et al. (2020), a decisão de compra trata-se do resultado de todo o processo realizado anteriormente. Esta frequentemente acaba a ser tomada de acordo com a marca preferida do consumidor, contudo fatores como a influência de familiares e amigos ou fatores situacionais inesperados poderão alterar esta decisão.

Em análise a questão 2 (gráfico 7) do inquérito por questionário, é possível compreender que 100% da amostra já comprou ou costuma comprar produtos da marca IKEA, e 76,1% dos inquiridos costuma comprar produtos de mobiliário e decoração (questão 3, gráfico 8), todavia se compararmos estes dados com a questão 4 (gráfico 9), apesar de mais de metade, mais especificamente 58%, considerarem a sua loja preferencial para compra de produtos de mobiliário decoração a IKEA Portugal, um total de 42% não considerava a mesma a sua primeira escolha. Desta forma é possível afirmar que existe alguma necessidade que está a ser respondida pela concorrência que a IKEA Portugal não conseguiu responder. De acordo com Kotler et al. (2020), fatores como a influência de familiares e amigos poderão ter impacto nesta decisão, pelo que, como podemos igualmente verificar em resposta à questão 6, 40,3% da amostra referiu ser importante e muito importante a opinião de amigos ou familiares na sua

decisão de compra demonstrando que um quarto da amostra é influenciado por este fator. Já 34,1% que equivale a 137 indivíduos, ficaram indiferentes em relação à importância da opinião que amigos ou familiares na sua decisão de compra. O segundo fator referido por Kotler et al. (2020), os chamados fatores situacionais inesperados, como uma redução drástica de preço na concorrência ou uma crise, poderão igualmente ter impacto na decisão de compra do consumidor.

2.2. Variáveis da Avaliação da Percepção dos Valores da marca IKEA

2.2.1. Notoriedade

De acordo com Aaker (1991), e anteriormente aprofundado na revisão de literatura, a notoriedade trata-se da habilidade de um possível consumidor conseguir associar a marca a uma determinada categoria de produto, existindo três níveis de notoriedade: o primeiro trata-se da *brand recognition*, que se refere ao reconhecimento da marca, seja pelo seu logótipo ou pelo seu nome; o segundo trata-se do *brand recall* que ocorre quando o consumidor se recorda de uma marca e da categoria em que esta se insere; o terceiro trata-se do *top of mind*, que se refere ao nível máximo notoriedade visto que representa não só o reconhecimento e a recordação da marca mas igualmente o facto desta ser a primordial a surgir na mente do consumidor ao pensar no mercado em que esta se insere.

A criação de valor para a marca graças à sua notoriedade é irrefutável. Segundo Aaker (1991), existem quatro formas distintas de criar valor através da notoriedade: i) o facto de a marca já estar na mente do consumidor em consequência da notoriedade, permite que os atributos e benefícios da mesma sejam associados ao nome da marca; ii) sentimento de familiaridade associado; iii) esta trata-se da chave para que, quando confrontados com certos mercados ou setores, a marca entra na fase da avaliação de alternativas, como uma das alternativas; iv) o facto de ter notoriedade permite a criação de suposições acerca da mesma, por exemplo, se já atua no mercado há algum tempo, equivale na mente do consumidor a que têm experiência na temática, ou se é relativamente conhecida, acredita-se ser de confiança ou ter uma boa qualidade.

Segundo as entrevistas exploratórias, “Os consumidores de alguma forma associam a IKEA a uma empresa de confiança, a uma empresa escandinava líder que toma iniciativas na área ambiental mais do que os outros. (...) Os portugueses (...) veem a IKEA mais como líder

nesta parte ambiental. No nosso setor somos sem dúvida o líder quando nos comparamos com outras marcas.” (Ana Barbosa, ver anexo B).

Em análise às respostas ao inquérito por questionário realizado, foi perceptível que a IKEA Portugal tem um alto nível de notoriedade. Esta obteve *brand recognition* na resposta à questão 1 (gráfico 6); na questão 4 (gráfico 9) não só a IKEA obteve destaque por entre a concorrência, como mais de metade da amostra, neste caso 58% elegeu-a, como a sua loja preferencial para comprar produtos de mobiliário e decoração; e na questão 7 (gráfico 12), 69,4% da amostra referiu que a IKEA é a primeira marca que lhes vem à memória quando pensam no mercado de mobiliário e decoração, sendo assim o *top of mind* de 279 dos inquiridos (Aaker, 1991; Keller, 2001; Kapferer, 2008; Kotler & Keller, 2009; Kotler et al., 2020).

Desta forma podemos afirmar que a IKEA Portugal é uma marca com uma grande notoriedade, existindo consenso sobre esta perceção entre a visão interna e externa.

2.2.2. Lealdade

Com base na revisão de literatura, a lealdade trata-se do ponto basilar do *brand equity*, demonstrando a ligação existente entre o consumidor e a marca tal como o peso desta mesma relação.

Segundo Aaker (1991), existem cinco níveis de lealdade a uma marca: i) trata-se do nível no qual o consumidor apresenta uma indiferença relativamente à mesma colocando o critério do preço e da conveniência em destaque; ii) trata-se do consumidor que apresenta neutralidade com o produto e que compra habitualmente a marca; iii) trata-se do consumidor que apresenta satisfação em relação à marca obtida; o iv) trata-se do consumidor que tem um vínculo emocional com a marca, muitas vezes sem ter noção do porquê; e o v) nível trata-se do consumidor leal à marca que tem orgulho em ser utilizador da mesma e que a recomenda, o tipo consumidor mais ambicionado pelas marca e o qual estas o deve procurar manter visto tratar-se de um consumidor importante e influente.

Segundo Keller (2001), a ressonância com a marca trata-se da relação que os consumidores possuem com a mesma e o seu nível de conexão e ligação emocional. Esta pode ser dividida em quatro categorias distintas: i) lealdade comportamental (consumidor compra o produto repetidamente); ii) ligação atitudinal (consumidor cria uma ligação forte com a marca, alcançando por vezes o estatuto de *love brands*); iii) sentido de comunidade (cliente identifica-se com a comunidade da marca, sentindo uma afiliação com outros indivíduos associados à

marca); e iv) *engagement* ativo, o consumidor está disponível para investir diversos recursos como tempo, dinheiro e energia na marca, sendo “a mais forte afirmação de lealdade à marca” (Keller, 2001:15), como visitar websites, integrar grupos relacionados com a mesma, entre outros).

Considerada marca de confiança em 2017 por parte das seleções do *Reader's Digest*, uma marca forte na opinião dos portugueses (Xavier, 2023), reconhecida como a loja de mobiliário e decoração que proporciona a melhor experiência ao cliente num estudo em 2022 (Consumer Guidance Institute Portugal, 2022), e uma das marcas que os portugueses atribuem mais relevância num estudo realizado pela Superbrands Portugal (Empreendedor, 2023), a IKEA Portugal procura melhorar continuamente com o intuito de conseguir responder às necessidades dos seus clientes, trabalhando para que tenham a melhor experiência e atendimento, de forma a ganhar a confiança e lealdade dos seus consumidores.

Em análise às entrevistas exploratórias, defende-se que existe uma relação de proximidade, uma ligação emocional e de confiança com os seus consumidores: “A confiança que se tem na marca e a confiança no que toca aos valores. (...) [os consumidores] confiam que nós somos inovadores, que nós somos melhores, somos líderes na área ambiental” (Ana Barbosa, ver anexo B). À parte das mesmas, programas de construção de fidelização como a “IKEA Family” procuram incentivar ou fortalecer um laço entre o cliente e a marca.

Em análise às respostas obtidas no inquérito por questionário, é possível afirmar que os consumidores portugueses *millennials*, quando questionados diretamente na pergunta 8 (gráfico 13), 64,2% da amostra afirmou não ser leal à IKEA. Todavia, é possível defender que existem fatores que poderão predispor os inquiridos futuramente a serem leais à marca, tendo em consideração as respostas obtidas noutras questões, como na questão 9 (gráfico 14) 68,9% da amostra afirmou que os produtos ou serviços da IKEA Portugal correspondem definitivamente às suas expectativas. Para além disto 55,7% da amostra afirmou gostar desta marca, 14,2% adora a mesma, remetendo a um total de 69,9% que apresentam uma relação positiva com a marca. Desta amostra apenas 8,7% afirmou não gostar ou detestar a marca, que equivale a uma minoria de apenas 35 indivíduos de uma amostra de 402 (Aaker, 1991; Kotler & Keller, 2012; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Costin, 2019; Carr, 2021; Bond, 2021; Deloitte, 2022; Merck, 2022a; Merck, 2022b).

Todavia, tendo em consideração que esta variável estava associada diretamente à questão número 8, e tendo por base a mesma, é possível afirmar que a grande maioria da amostra não apresenta lealdade para com a IKEA Portugal. Porém este trata-se de um ponto interessante para aprofundamento de pesquisa visto que, quando questionados diretamente, os

inquiridos afirmaram não serem leais a IKEA Portugal, todavia a maioria destes afirmou gostar da marca, confiar na sua qualidade e selecionou-a como a sua loja preferencial para obtenção de produtos e serviços de mobiliário e decoração.

Assim, é possível confirmar que a os inquiridos não são leais à IKEA Portugal, não existindo um consenso entre a visão interna e externa.

2.2.3. Qualidade Percebida

De acordo com Aaker (1991), a qualidade percebida trata-se da perceção do consumidor da qualidade que um produto ou serviço tem em comparação à sua concorrência, um aspeto relevante para a marca a ter em consideração juntamente com a lealdade e a notoriedade, de forma a ser possível expandir a satisfação existente para com a marca e procurar criar fidelidade ou lealdade à mesma.

A qualidade percebida pode ser avaliada de diversas perspetivas dependendo sempre do mercado em que se insere e do produto ou serviço a considerar. Esta pode ser aferida tendo em consideração: características ou pontos do produto ou serviço disponibilizado, como a *performance*, a durabilidade, a confiança, a dificuldade ou facilidade de manutenção, a qualidade sentida e tangível fazendo com que o consumidor sinta que se trata de um produto com qualidade; ou pontos em relação à empresa em si como as instalações físicas da empresa (lojas físicas) ou o serviço prestado pelos colaboradores em loja, tal como a rapidez e resposta da marca em resolução de problemas, entre outros (Aaker, 1991).

Marca de confiança em 2017 por parte das seleções do *Reader's Digest*, uma marca forte na opinião dos portugueses (Xavier, 2023) e uma das marcas que os portugueses atribuem mais relevância num estudo realizado pela Superbrands Portugal (Empreendedor, 2023), a IKEA Portugal, destaca-se no seu setor.

Cátia Carvalho (ver anexo A), *Country Home Furnishing & Retail Design Manager* da IKEA Portugal destacou a qualidade percebida da IKEA Portugal junto dos consumidores portugueses através das diversas áreas que atualmente são basilares para os consumidores, sendo a primordial os serviços de qualidade oferecidos pela marca, seja ao nível dos seus produtos - “Todos os produtos que nós vendemos têm de ser funcionais (...) [de ter] qualidade, (...) sustentabilidade, os preços baixos, tudo aquilo que nós conhecemos como *design* democrático” (ver anexo A) – e serviços; o investimento feito em loja, física e *online* – “No passado, o nosso pilar era a loja física, depois passamos para a loja *online*, atualmente sentimos

que já não é suficiente ter só os dois canais, então estamos à procura de ir para redes sociais também para comunicar mais ativamente” (ver anexo A) -, ao atendimento, a experiência de compra em loja física e *online*, o serviço ao cliente e o serviço pós-compra, tendo esta marca um bom Índice de Satisfação no Portal da Queixa. A qualidade de um produto e serviço tem por base diversas dimensões atualmente, todas para as quais a IKEA Portugal trabalha diariamente para responder e melhorar. Para além disto, um estudo realizado pelo CGIP (*Consumer Guidance Institute Portugal*) publicado em 2022 demonstrou que a IKEA tem a melhor qualificação em termos de relação preço-qualidade obtendo 81% na sua classificação, e tratando-se, na opinião dos consumidores portugueses, da loja de mobiliário e decoração do estudo que proporciona uma melhor experiência, destacando-se e ficando em primeiro lugar na classificação (Consumer Guidance Institute Portugal, 2022).

Relativamente ao inquérito por questionário é notório que a marca teve resultados positivos ao nível da qualidade percebida sendo que 68,9% da amostra concordou e concordou totalmente que os produtos e serviços da marca correspondem definitivamente às suas expectativas (gráfico 14). Na afirmação 10 (gráfico 15), 48% da amostra concordou e concordou totalmente que a IKEA Portugal, comparada às marcas concorrentes, oferece mais qualidade; para além de que sabem que podem contar com a mesma para produtos e serviços com consistência na sua qualidade, como determinado e concordado por 61,5% da amostra (gráfico 16) (Aaker, 1991; Keller, 2001; Kotler & Keller, 2012; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Woo, 2018; Costin, 2019).

Desta forma é possível afirmar que a marca foi avaliada de forma positiva, demonstrando existir uma perceção de qualidade sobre a marca junto dos consumidores *millennials* portugueses, existindo assim consenso entre a visão interna e externa. É de fazer notar, contudo que na afirmação 10 (gráfico 15), na qual os produtos e serviços da marca são comparados às marcas concorrentes, foi notório que 32,3% da amostra, ou seja o equivalente a 130 indivíduos, permaneceram indiferentes em relação à afirmação, uma perspetiva que deverá ser melhorada.

2.2.4. *Attachment* ou Ligação

A ressonância com a marca, abordada por Keller (2001), trata-se do tipo de relação que os consumidores possuem com a marca, a conexão e ligação emocional, existindo diferentes intensidades de acordo com a marca e com a sua categoria, e tendo ou não, uma ligação

psicológica profunda. Existem quatro categorias distintas sendo uma delas a ligação atitudinal que se refere a relação que o consumidor cria com a marca, sendo que se a ligação for muito forte é possível alcançar o estatuto de *love brand*.

Nas entrevistas exploratórias, mais especificamente na primeira entrevista com a responsável de *Com&Ins (Design de Interiores)*, tornou-se óbvio a importância que o consumidor possui no trabalho e rotina diária dos colaboradores da IKEA Portugal e de toda a empresa: “O consumidor/cliente é realmente um pilar para nós. Mas também internamente é algo que eu acho que nós temos nas nossas raízes” (Cátia Carvalho, ver anexo A). A IKEA Portugal coloca o cliente no centro das suas decisões, pretendendo criar esta ligação com o mesmo de forma a responder às suas necessidades: “O cliente está sempre em primeiro lugar, aquilo que o cliente nos dá através dos estudos que fazemos - nós fazemos estudos de como é que vivemos em casa globalmente e localmente também - portanto o cliente é sempre o centro e as nossas soluções andam à volta daquilo que o cliente nos pede com um tal diferenciador. Nós queremos inspirá-los e ir sempre mais além, mas as nossas funções partem sempre da vida real” (Cátia Carvalho, ver anexo A). De acordo com a responsável de Sustentabilidade da IKEA Portugal – “Nós sabemos que as pessoas tomam as suas decisões também com a base emocional, (...) as pessoas vêm comprar à IKEA, porque é acessível, conveniente e relevante, ou seja, por aquilo tudo que se estava a falar, as pessoas sentem-se inspiradas com aquilo que vêem” (Ana Barbosa, ver anexo B).

Na questão 12 do inquérito por questionário, quando inquiridos acerca da sua relação com a IKEA, 55,7% afirmou gostar da marca, 14,2% afirmou adorar a marca, 21,4% ficou neutro em relação à questão e apenas um total de 8,7% da amostra afirmou não gostar ou detestar marca. Assim podemos determinar que um total de 69,9% dos consumidores *millennials* portugueses da IKEA possuem uma relação muito positiva com a marca (Keller, 2001; Kapferer, 2008).

É também interessante destacar que, apesar de 69,9% da amostra ter uma ligação positiva com a IKEA (questão 12, gráfico 17), não possui lealdade à mesma, o que poderá dever-se ao mercado em que se insere.

É possível assim concluir que existe congruência entre a visão interna e externa da marca acerca da ligação existente.

2.2.5. Comunidade

Ainda dentro da ressonância com a marca, uma outra categoria trata-se do sentido de comunidade no qual o cliente identifica-se com a comunidade da marca sentido uma afiliação e um género de relação com outros e devidos que se associem igualmente a mesma.

Em análise às entrevistas exploratórias, não foi abordado o sentido de comunidade dos seus consumidores, todavia, a forma de como o cliente é referido internamente, demonstra que existe uma tentativa ou necessidade por incentivar à união: “O consumidor/cliente é realmente um pilar para nós. Mas também internamente é algo que eu acho que nós temos nas nossas raízes. E continua muito vivo desde sempre. Estou há 18 anos na IKEA e nunca senti em nenhum momento que nós perdêssemos esse valor como muito nosso (Cátia Carvalho, ver anexo A).

No inquérito por questionário, a questão 13 pretendeu compreender – “O que sente em relação a outras pessoas que também são clientes da IKEA?” – pelo que 64,9% da amostra permaneceu neutra em relação a esta questão, 19,7% afirmou sentir alguma conexão com quem compra esta marca 7,7% disse sentir pouca conexão, 4,5% não sente qualquer conexão e apenas 3,2% sente uma profunda conexão com quem compra esta marca (Keller, 2001; Prensky, 2001; Agrocluster, 2017).

Assim é notório que os consumidores *millennials* portugueses inquiridos preferiram, em grande maioria, manter-se neutros em relação a esta questão, contudo é possível afirmar que um total de 22,9% admitiu sentir alguma ou uma profunda conexão com quem compra produtos e serviços da IKEA Portugal, e apenas 7,7% defendeu sentir pouca ou nenhuma conexão.

Desta forma, é possível concluir que não existe congruência entre a visão interna e externa da marca acerca da ligação existente.

2.2.6. Engagement

Por último, e ainda providenciando destaque a ressonância com a marca, a quarta e última categoria trata-se do *engagement* ativo, no qual o consumidor está disponível para investir diversos recursos como tempo, dinheiro e energia na marca, sendo “a mais forte

afirmação de lealdade à marca” (Keller, 2001:15), como visitar websites ou integrar grupos relacionados com a mesma.

Em análise as entrevistas exploratórias, destacou-se o facto de que a marca procura continuamente trabalhar a relação com os seus consumidores, na esperança de que este responda às diversas abordagens realizadas: “Nós criamos ambientes em loja, fazemos eventos para trabalharmos outro tipo de meios também, envolvemos comunidades connosco, portanto não nos restringimos a partilhar a comunicação de um produto que é sustentável e tem um preço baixo, mas vamos ao encontro de outros canais também. Isso para nós é muito importante” (Cátia Carvalho, ver anexo A).

Tendo a definição desta categoria em mente, a questão 14 – “Como definiria a relação que tem com a IKEA?” - 64,9% (261 indivíduos) apresentam neutralidade relativamente a que os outros saibam que usam esta marca, 21,9% (86) ficam felizes, 5,7% (23) ficam descontentes de que os outros saibam que usam a marca, 4,2% (17) não ficam orgulhosos, e 3,7% (15) ficam orgulhosos de que os outros saibam que usam esta marca. Assim, é perceptível que o consumidor sentindo, na sua maioria, indiferença neste aspeto, não estará tão disponível para investir outros recursos como energia e tempo na marca. Visto que este aspeto se costuma associar à lealdade, e tendo em consideração que como verificado no gráfico 13 a lealdade para com a marca é de apenas de 35,8% de acordo com esta amostra, é racional que o *engagement* igualmente apresente indiferença ou neutralidade (Keller, 2001; Kotler et al., 2020).

Apesar deste tema não ter surgido neste sentido nas entrevistas exploratórias, é possível afirmar que existe uma grande indiferença no que o consumidor sente quando os grupos em que se insere sabem que utiliza esta marca, o que conseqüentemente afeta a sua lealdade.

2.2.7. Associações de Marca

Segundo Aaker (1991), as associações mais fortes com as marcas têm por base as diversas experiências com a mesma em desde a compra e obtenção de produtos ao recebimento de comunicação por parte da marca estando esta conectada com outras ligações.

A imagem de uma marca está dependente da sua perceção avaliativa na mente do consumidor, que depende de um conjunto de aspetos característicos para o comprador. As associações específicas feitas a marca, definem o seu valor e o peso que tem para o consumidor, portanto quanto mais positiva for a imagem, mais fortes são as associações (Aaker, 1991).

Segundo Aaker (1991), existem onze tipos diferentes de associações de marca: i) atributos de produto, que se trata da associação de um objeto com uma característica ou atributo do produto (e.g. Volvo = durabilidade); ii) associações intangíveis, que se referem a relacionar as marcas com dimensões específicas (e.g. qualidade percebida, liderança tecnológica, comida saudável, duradoura); iii) benefícios para o consumidor em que usualmente existe uma correspondência entre os atributos de um produto e o benefício para o consumidor (e.g. BMW é de fácil condução graças às suas características físicas, permitindo uma maior satisfação ao conduzir uma opção da marca (benefício para o consumidor)); iv) preço, que se perpetua na relação qualidade-preço pelo que o seu posicionamento na questão do preço altera a ponto de vista do consumidor; v) utilização, que se trata de posicionar o produto nos atributos de uso e aplicação; vi) associação a um perfil de utilizador, através do qual se associa a marca a um tipo de consumidor; vii) celebridade ou pessoa, conectando-a à marca; viii) *lifestyle* e personalidade, em que se associa características de personalidade e quotidiano ao produto (e.g. Pepsi vista como excitante, inovativa e crescente); ix) categoria, algumas marcas necessitam de posicionar dentro de categorias de produto (e.g. 7-Up era percebida como uma bebida de mistura, pelo que foi necessário reposicionar-se como uma *soft drink*, uma alternativa às bebidas com gás como as Coca-Colas e Pepsis); x) associação à concorrência, feita por referência à concorrência quer seja de forma explícita ou implícita; xi) País ou zona geográfica, trata-se da associação a uma localização específica (e.g. importação de *vodka*).

Em análise às entrevistas exploratórias, e primordialmente sob a voz da responsável de Sustentabilidade, IKEA Portugal é associada “(...) a uma empresa de confiança, a uma empresa escandinava líder que toma iniciativas na área ambiental (...) [pelo que] as pessoas vêm comprar à IKEA, porque é acessível, conveniente e relevante (...)” (Ana Barbosa, ver anexo B).

Com o intuito de compreender a perceção existente sobre diversos aspetos da marca, as questões 15, 16, 17, 18 e 19 do inquérito por questionário foram realizadas. Tendo por base primordialmente as respostas da questão 17 (gráfico 22) e as afirmações da 19 (gráfico 24), foi notório que a marca é primordialmente associada aos valores da “Consciência de custos”, “Simplicidade” e “Cuidar das pessoas e do planeta”, sendo que por outras palavras, podemos definir que é considerada *low-price*, simples e sustentável. Esta é menos relacionada com os valores “Diferente com um propósito”, “Delegar e assumir responsabilidade” e a “União”, que poderá dever-se ao facto de estes dois últimos especificamente, serem valores mais destacados dentro da IKEA enquanto empresa empregadora, e não tanto na comunicação externa realizada (Aaker, 1991; Kapferer, 2008; Kotler & Keller, 2012; Wheeler, 2013).

É possível assim concluir que existe congruência entre a visão interna e externa da marca sobre as associações feitas à mesma.

2.3. Variáveis de Fatores de Influência para o Processo de Decisão de Compra

Para avaliar estas variáveis tendo por base os valores da IKEA, foi realizado um modelo de avaliação metodológico, utilizando os valores de Sheth, Newman e Gross (1991), no qual é possível relacionar cada fator que influencia o processo de decisão de compra, determinados anteriormente através da revisão de literatura, com os valores da marca.

Para além de Sheth, Newman e Gross (1991), nos fatores que influenciam o processo de decisão de compra foram considerados os aspetos essenciais para o processo de tomada de decisão de compra dos *millennials*, analisados no capítulo III (Agrocluster, 2017; Woo, 2018; Costin, 2019), as informações obtidas através das entrevistas exploratórias, e também os pilares apresentados no modelo de Edvardsson & Enquist (2006). Desta forma, os valores da IKEA foram aliados aos fatores que, segundo parte integrante da revisão de literatura, influenciam o processo de decisão de compra do consumidor *millennial*, o *target* deste estudo, sendo estes correspondidos a cada valor da marca permitindo uma mais aprofundada compreensão acerca do peso dos valores de uma marca no processo de decisão de compra do consumidor *millennial* português.

De forma a facilitar a análise foi adaptada e colocada abaixo a tabela 22 (anteriormente aplicada na tabela 10 da explicação do Constructo Metodológico) que pretende analisar a relação existente entre os valores de Sheth, Newman e Gross (1991), com os valores IKEA e a sua influência no processo de decisão de compra do consumidor *millennial*:

Tabela 22: Relação entre os valores da IKEA Portugal com as bases do Modelo de Sheth, Newman e Gross (1991) e a sua influência no Processo de Decisão de Compra

Valores de Sheth, Newman e Gross (1991)	Valor	Alíneas da pergunta 20 e pergunta 6	Influência no Processo de Decisão de Compra
Funcional	Diferente com um propósito	20.1	+
	Consciência de custos	20.2	+
Emocional	Diferente com um propósito	20.1	+
	Simplicidade	20.3	+
	União	20.8	+
	Liderar pelo exemplo	20.9	+
	Renovar e melhorar	20.7	+
	Delegar e assumir responsabilidade	20.10	+
Social	Cuidar das pessoas e do planeta	20.4, 20.5, 20.6	+
	Opinião de família e amigos	Pergunta 6	+

Fonte: Elaboração própria

2.3.1. Valor Funcional

Com o objetivo de avaliar os fatores que se enquadram no valor funcional, foram associados dois valores da marca IKEA Portugal ao mesmo: “Diferente com um propósito” e “Consciência de custos”, que correspondem às questões 2.1 e 2.2 respetivamente, que visam avaliar os fatores de influência do processo decisão de compra que se enquadram nas variáveis do valor funcional (função do produto, preço, qualidade, gama/forma e personalização).

Em relação ao primeiro valor, segundo a entrevista exploratória com a responsável de *Com&Ins* da IKEA Portugal: “(...) fazer as coisas de forma diferente é mais um critério para nós na nossa decisão (...) Tem de haver sempre esse [valor]. Nós costumamos usar o termo “*twinkle-in-the-eye*”, que é aquele efeito WOW e fazer essa diferença é essencial” (Cátia Carvalho, ver anexo A). O valor “Diferente com um propósito” é um valor que prevalece e que é trabalhado continuamente pela empresa – “É algo que normalmente não vêis tão refletido noutros locais, eu acho que nós temos esse poder aqui connosco de também trabalhar com as nossas estratégias nesse sentido de diferenciarmo-nos da concorrência e de irmos ao encontro desses sonhos dos clientes” (Cátia Carvalho, ver anexo A) – e que procura ser aplicado de diversas formas, seja nos seus produtos e serviços, na sua funcionalidade, preço, qualidade - “Todos os produtos que nós vendemos têm de ser funcionais e já é simples de entender aquilo que nós queremos atingir enquanto marca, nós queremos que seja extremamente funcional, que tenha qualidade, que tenha sustentabilidade, os preços baixos, tudo aquilo que nós conhecemos como *design* democrático” (Cátia Carvalho, ver anexo A) - , tal como no seu constante trabalho diário - “Nós criamos ambientes em loja, fazemos eventos para trabalharmos outro tipo de meios também, envolvemos comunidades connosco, portanto não nos restringimos a partilhar a comunicação de um produto que é sustentável e tem um preço baixo, mas vamos ao encontro de outros canais também. Isso para nós é muito importante” (Cátia Carvalho, ver anexo A). De acordo com as entrevistas exploratórias, este trata-se de um valor que é reconhecido externamente pelos seus públicos, pois “A IKEA para fazer/explorar novas formas, está muito relacionado com o “*different with a meaning*”, sempre foi conhecida por isso” (Ana Barbosa, ver anexo B), todavia é necessário ter em consideração que é essencial continuar diariamente a trabalhar em prol deste valor, sendo que “Temos de estar sempre numa busca constante do que é que significa o “Diferente com um propósito” no dia de hoje e sabemos que a sociedade está a mudar tão rapidamente que nós enquanto marca também temos que estar lá e nós fazemos

isso de várias formas. Se formos ter em conta a minha área específica de apresentação da gama, nós estamos sempre à procura, não só de outros canais, mas também da forma como apresentamos a gama” (Cátia Carvalho, ver anexo A).

Relativamente ao primeiro valor, segundo a afirmação 20.1., “O facto da IKEA procurar diariamente novas formas de surpreender e motivar mudanças positivas no mundo é um fator determinante [na] decisão de compra de mobiliário e decoração”, visto que 58,4% confirmam ser importante e muito importante para estes, o que equivale a um total de 235 inquiridos que, indiretamente afirmam que este valor é relevante para a sua decisão de compra. Os resultados à primeira afirmação da questão 19 – “A IKEA Portugal desafia o *status quo*” - que se refere também a este valor, permite verificar que 53,7% (216) concordou ou concordou totalmente com a afirmação. Para além disto, apesar do valor “Diferente com um propósito” ter ficado entre os três últimos na associação dos valores com a marca (gráfico 22 da questão 17), na afirmação correspondente a este valor da questão 19 foi possível denotar que este teve igualmente uma considerável associação à marca, demonstrando que os inquiridos associam a ação do mesmo à IKEA, apenas não pelo nome dado ao valor (Toffler, 1980; Sheth, Newman e Gross, 1991; Aaker, 1991; Woo, 2018; Kotler et al, 2021).

Desta forma, em relação ao valor “Diferente com um propósito”, é evidente que este foi capaz de responder às variáveis a si associadas tendo em consideração o valor funcional de Sheth, Newman e Gross (1991), existindo congruência entre a visão interna da marca e a visão externa dos seus públicos. Foi igualmente comprovável que este, apesar de não muito associado pelo seu nome à IKEA (gráfico 22), as suas ações refletem-se e são notórias pelos seus públicos (gráfico 24), tratando-se do quarto valor que tem um maior impacto na decisão de compra do consumidor *millennial* português de acordo com a questão 20.1..

Em análise às entrevistas exploratórias e relativamente ao segundo valor “Consciência de custos” este “(...) tem estado sempre aqui muito assente (...)” (Cátia Carvalho, ver anexo A). Ainda segundo a responsável de *Com&Ins* da IKEA Portugal, “temos indicadores que nos dizem que as pessoas nos reconhecem pelos preços baixos, mas ainda assim, por outro lado que somos bastantes inspiradores, tanto eu acredito que juntando estas duas considerações que os consumidores nos veem assim” (Cátia Carvalho, ver anexo A), respondendo à variável “preço”. Contudo, tal não evita que continuem a colocar o cliente no centro das suas decisões: “O último estudo que fizemos dizia-nos que a maioria das pessoas têm 50€ disponíveis ao final do mês para extras. (...) então nós trabalhamos as nossas soluções baseadas nisso ou muitas delas!” (Cátia Carvalho, ver anexo A).

O valor abordado – “Consciência de custos” - de acordo com a afirmação 20.2, a qual refere “O facto da IKEA estar a trabalhar para que eu possa obter os seus produtos com preços baixos é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”, é notório de imediato a reação positiva em relação a esta afirmação, sendo que a grande maioria da amostra, neste caso 74,3%, referem que este valor é importante e muito importante para o seu processo de decisão de compra de produtos de mobiliário e decoração. Em adição, na segunda afirmação da questão 19, 62,2% (250) da amostra concordou e concordou totalmente com a frase “Os produtos e serviços da IKEA Portugal têm preços baixos”, sendo desta forma a marca reconhecida pela sua constante procura por preços baixos e disponibilização de produtos mobiliário e decoração a um preço acessível à maioria das pessoas, tratando-se do valor que é mais determinante para a decisão de compra de mobiliário e decoração, hierarquicamente avaliado através do grupo 20 de questões (Aaker, 1991; Keller, 2001; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Woo, 2018; Costin, 2019; Kotler et al. 2020; Carr, 2021; Bond, 2021).

O valor “Consciência de custos” apresenta assim congruência entre a visão interna e a visão externa da marca, tendo este sido capaz de responder à variável “preço” a si associada por parte do valor funcional de Sheth, Newman e Gross (1991), apresentando notoriedade e destaque como o valor mais associado à marca, e destacando-se como o primordial fator determinante na decisão de compra de mobiliário e decoração.

Assim sendo, podemos estipular que, dentro do valor funcional, o valor que tem mais peso no processo de decisão de compra de produtos e serviços de mobiliário e decoração trata-se da “Consciência de custos”, estando em concordância com o estudado anteriormente na revisão de literatura, na qual nomeia que os *millennials* possuem uma preferência pela relação qualidade-preço, optando por soluções mais baratas ou caras, desde que tenham confiança nas marcas e reconheçam a sua qualidade. Assim, foi possível compreender que em relação ao valor funcional, ao qual estes dois valores foram associados, o balanço foi positivo.

2.3.2. Valor Emocional

Ao valor emocional foram enquadrados seis valores distintos da IKEA Portugal, mais especificamente: “Diferente com um propósito”, “Simplicidade”, “União”, “Liderar pelo exemplo”, “Renovar e melhorar” e “Delegar e assumir responsabilidade”, que correspondem

às questões 2.1, 20.3, 20.7, 20.8, 20.9 e 20.10. respetivamente, que visam avaliar os fatores de influência do processo de decisão de compra que se enquadram nas variáveis do valor emocional (inovação, honestidade, coerência, promoção da diferença e da originalidade e procurar melhorar continuamente).

Como abordado anteriormente, no valor funcional, o valor da IKEA de “Diferente com um propósito” trata-se do quarto valor com maior impacto positivo no processo de decisão de compra do consumidor *millennial* português em produtos e serviços de mobiliário e decoração, apresentando congruência na visão interna e externa da marca.

Em relação à “Simplicidade”, consoante as entrevistas exploratórias, foi defendido que “não há um produto na IKEA que não seja desenvolvido por estes cinco pilares do *design* democrático e um deles é a simplicidade, porque *design* por si só é funcionalidade” (Cátia Carvalho, ver anexo A). Este trata-se de um valor essencial, tido em consideração ao nível dos produtos e serviços disponibilizados – “(...) a simplicidade é transformar esses objetos que são belos em algo que seja simples e prático de usar” (Cátia Carvalho, ver anexo A) -, na comunicação externa realizada – “eu sinto que estamos sempre no caminho, estamos sempre à procura de formas mais fáceis de passar a mensagem, de simplificar” (Cátia Carvalho, ver anexo A) - e internamente enquanto empresa – “(...) a simplicidade para mim é isso, é sempre aliada ao *design* democrático de como é que nós passamos esta mensagem através dos nossos produtos, das nossas funções. E depois internamente, a forma como trabalhamos em conjunto” (Anexo A) – respondendo às variáveis a si associadas de honestidade e coerência.

O valor da “Simplicidade”, por 54% (217) da amostra, foi considerado um fator determinante na decisão de compra do mobiliário decoração de acordo com a afirmação 20.3: “O facto da IKEA preferir a simplicidade, seja na sua comunicação ou na observação da burocracia como um inimigo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”. Anteriormente, na terceira frase colocada na questão 19 – “A IKEA Portugal é conhecida pela sua simplicidade, nos seus produtos e serviços e na própria empresa” - houve um destaque para este valor, sendo que 69,2% (278) concordou e concordou totalmente com a mesma afirmação. Contudo é relevante destacar que na afirmação 20.3, 32,3% da amostra sentiram-se indiferentes em relação à mesma, colocando-a consequentemente em quinto lugar ao nível dos valores que são mais determinantes para a decisão de compra do consumidor, o que determina que este não se trata de um valor prioritário no momento de

decisão de compra para os consumidores *millennials* portugueses (Sheth, Newman e Gross, 1991; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Woo, 2018, Costin, 2019).

Assim, o valor da “Simplicidade” conseguiu responder às variáveis a si associadas (honestidade e coerência), tendo em consideração o valor emocional de Sheth, Newman e Gross (1991), existindo congruência entre a visão interna da marca e a visão externa dos seus públicos e apresentando-se como o quinto fator determinante para a decisão de compra de mobiliário e decoração (gráfico 27), permitindo a compreensão que, apesar de se tratar de um valor muito associado à IKEA Portugal (gráfico 24), este não se trata dos primordiais valores a ser considerado no momento de tomada de decisão.

Segundo a responsável de Comunicação Interna da IKEA Portugal e em análise das entrevistas exploratórias, o valor da “União” é essencial para o trabalho diário dos colaboradores da marca visto que é necessário “que todas [as] áreas estejam interligadas e que trabalhem, e que colaborem no sentido de um objetivo comum” (Inês Silva, ver anexo C). Este destaca-se internamente pelo seu “lado muito emocional que tem a ver com o *engagement* dos colaboradores da organização e a forma como as pessoas se ligam à marca, não apenas por aquilo que nós representamos nos nossos valores, na nossa visão, em fazer o que foi dito, mas pelo que as pessoas sentem quando estão todas juntas e a trabalhar em conjunto” (Inês Silva, ver anexo C), existindo este pensamento de trabalho conjunto em prol dos mesmos objetivos para alcançar o estabelecido e comunicado, respondendo à variável de honestidade. Para além disto, “a união surge aqui de uma forma mais consciente, na importância que tem em trabalharmos em união e irmos buscar as pessoas e envolver as pessoas nos processos, (...) e eu acho que estes desafios todos que nós passámos ajudaram-nos a perceber que nós precisamos de facto de toda a gente, dos *inputs* e da colaboração de todos para construirmos uma IKEA que seja sustentável e que seja acessível e que seja o mais conveniente e relevante para os portugueses e para a maioria das pessoas no futuro”. Todavia, acredita-se que este valor não é reconhecido e associado à IKEA, pelo menos não numa perspetiva direta: “não sei é que é assim tão consciente para os clientes a ideia de “união”, mas acho que o princípio da colaboração está lá” isto porque “é uma coisa muito natural, a ligação entre as pessoas, portanto eu acredito que sim” (Inês Silva, ver anexo C).

O valor da “União”, como já foi verificado anteriormente não apresenta tanto impacto no consumidor. Todavia através da afirmação em 20.8 – “O facto da IKEA promover internamente a união, trabalhando cada departamento todos os dias para objetivos em comum, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” - foi notório

que 49,8% da amostra acredita que este se trata de um valor importante ou muito importante e que é um fator determinante na sua decisão de compra de mobiliário e decoração. Mas quando abordado na questão 19 – “A IKEA Portugal tem colaboradores unidos” - a grande maioria apresentou indiferença em relação a frase colocada demonstrando que não têm conhecimento da efetiva união existente entre os colaboradores da IKEA Portugal ou da aplicação deste valor pela marca (Sheth, Newman e Gross, 1991; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Woo, 2018, Costin, 2019).

É possível concluir que, o valor “União” apresenta-se como o sexto valor como fator determinante na decisão de compra, apresentando congruência na perspectiva interna e externa, tratando-se de um valor não muito associado à marca (gráfico 22), todavia que tem impacto na sua decisão de compra.

Em análise às entrevistas exploratórias, de acordo com a responsável de Comunicação Interna da IKEA Portugal, o valor “Liderar pelo exemplo” trata-se de um valor basilar que representa o propósito e a sinceridade da marca, interna e externamente transmitida - “acho que esse então é tudo, não é? E acho que é tudo simplesmente pela questão da credibilidade para mim (...), quando eu penso num líder ou quando eu penso numa marca (...) que não é líder pelo exemplo, ou seja, em inglês a expressão que diz “*walk the talk*”, que não fazem aquilo que dizem que fazem ou que se deve fazer, faz-me questionar qual é que é a credibilidade? (...) Portanto eu acho que para mim é uma das questões mais fundamentais (...), a questão de tu acreditares e confiares naquilo que tu estás a fazer e nas pessoas com quem trabalhas e na organização para a qual trabalhas” (Inês Silva, ver anexo C) – de forma a trabalharem em conjunto para o mesmo objetivo, respondendo neste sentido às variáveis de honestidade e coerência. A aplicação deste valor no quotidiano da empresa provém da sua “atitude mais ativista do ponto de vista de comunicação, interna e externamente (...) a forma como nós nos expomos ou como nós procuramos as respostas, eu acho que até isso mostra liderança e acho que é um exemplo que não estamos a fazer-nos passar por algo que não somos ou a criar mensagens que não são verdade” (Inês Silva, ver anexo C), confirmando as variáveis da promoção da diferença e da originalidade. Ao nível do reconhecimento e associação deste valor à IKEA Portugal, acredita-se que este é apenas notório consoante o nível de informação que o indivíduo possui e os temas pelos quais apresenta mais curiosidade: “Tu se calhar podes reconhecer que a IKEA lidera pelo exemplo em temas de sustentabilidade, mas se calhar, se não estiveres por dentro ou não estiveres tão informada, (...) não terás a mesma opinião acerca dos temas da igualdade (...). Obviamente isto também depende muito da ligação que as pessoas

têm à marca e aos temas” (Anexo C), contudo “este valor está lá, até mesmo indiretamente” (Inês Silva, ver anexo C).

O valor “Liderar pelo exemplo”, apesar da maioria defender que se trata de um fator determinante na sua decisão de compra de mobiliário decoração neste caso 45,8% da amostra, 29,1% que equivale a 117 inquiridos, ficaram indiferentes em relação a esta afirmação e 25,1% admitiram que se trata de um valor pouco ou nada importante para a sua decisão de compra. Desta forma, é perceptível que este trata-se de um valor que comparado a outros não possui tanta relevância para o consumidor *millennial* português. Ao analisarmos igualmente a questão 19, com a afirmação “A IKEA Portugal tem colaboradores coerentes nas palavras, nas atitudes e que lideram pelo exemplo”, 40,1% (161) da amostra concordou e concordou totalmente com esta frase, porém é de dar destaque tratou-se apenas de uma diferença de 2,3% (9) para que este fosse o resultado, visto que 37,8% (152) ficou indiferente em relação a esta afirmação (Sheth, Newman e Gross, 1991; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Woo, 2018, Costin, 2019).

Desta forma, o valor “Liderar pelo exemplo” trata-se do penúltimo valor a ser considerado no momento de tomada de decisão, apresentando consenso entre a visão interna e externa, tratando-se de um valor associado à marca, contudo que não apresenta um grande peso na decisão de compra do consumidor.

Segundo a responsável de Sustentabilidade da IKEA Portugal, o valor de “Renovar e melhorar” instiga continuamente à mudança e ao melhoramento - “é muito importante estar aberto e estar sempre à procura de melhores formas de fazer, de novas soluções” (Anexo B) - continuamente incentivando “os valores da curiosidade, do interesse, a forma de procurar, de querer fazer, são essenciais” (Ana Barbosa, ver anexo B). Através da sua perspetiva realista a IKEA Portugal encoraja a “a avaliar o que é que se fez e de o melhorar” (Anexo B), respondendo desta forma à variável de procurar melhorar continuamente. E apesar de os públicos não associarem este nome à IKEA a responsável reconhece que “o consumidor conhece a IKEA como uma empresa que faz de maneira diferente” (Ana Barbosa, ver anexo B).

O valor “Renovar e melhorar” foi considerado um fator determinante na decisão de compra do mobiliário e decoração, visto que 66,6% (262) da amostra considerou esta afirmação importante e muito importante para as suas decisões. Para além disto na sua afirmação corresponde na questão 19 – “A IKEA Portugal está constantemente a melhorar e a encontrar melhores formas de fazer as coisas” – 53,5% (215) da amostra concordou e concordou

totalmente com a frase e 27,4% (110) ficou indiferente à mesma (Sheth, Newman e Gross, 1991; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Woo, 2018, Costin, 2019).

Assim sendo, existe conformidade em relação à visão interna e externa pois, e tal como afirmado pela responsável de Sustentabilidade, os inquiridos associam mediamente o valor de “Renovar e melhorar” à IKEA na questão 17 (gráfico 22), contudo quase o dobro dos inquiridos (215) associou mais a ação descrita representativa deste valor à marca, demonstrando que, como referido, o consumidor não conhece esta ação pelo nome, mas efetivamente pelo que é feito pela equipa da IKEA. Este trata-se do terceiro valor a ser considerado como um fator determinante na decisão de compra de mobiliário e decoração pelos consumidores da geração *millennial*.

Em análise às entrevistas exploratórias e de acordo com a responsável de Comunicação Interna da IKEA Portugal, o valor de “Delegar e assumir responsabilidade” é “importante porque nós somos uma empresa muito grande e temos muita necessidade de desenvolver as pessoas e percebemos que as pessoas precisam de autonomia para se desenvolver” (Inês Silva, ver anexo C) e crescerem juntamente com a empresa, respondendo a variável de procurar melhorar continuamente, considerando que existe um constante incentivo para se desenvolver. Acredita-se também que este valor é associado à marca.

O valor “Delegar e assumir responsabilidade”, refletido na afirmação 20.10. – “O facto da IKEA dar autonomia aos seus colaboradores desde o início do seu percurso profissional e fazer investimento nestes para que cresçam, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” – teve um valor significativo de respostas indiferentes a esta afirmação, 36,8% ou 148 indivíduos, no entanto se novamente forem somadas as respostas dadas ao nível de importante e muito importante, contabiliza um total de 43,6% ou 175, determinando assim que este trata-se de um fator determinante na decisão de compra de mobiliário decoração dos consumidores *millennials* portugueses. Contudo é de fazer destaque novamente que se tratou de uma diferença de 30 inquiridos, demonstrando novamente que a questão da indiferença tem sido notada nos valores que são aplicáveis internamente na IKEA Portugal (Sheth, Newman e Gross, 1991; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Woo, 2018, Costin, 2019).

É assim compreensível que, este valor é mais associado à marca através da sua ação e não do seu nome, sendo considerado pela maioria importante ou muito importante como fator determinante da decisão de compra, todavia este trata-se do último valor a ser tido em consideração. É verificável que existe congruência na visão interna e externa, porém, ao

contrário do referido nas entrevistas exploratórias, este não se trata de um valor que seja muito associado à marca (gráfico 22).

Em suma foi possível compreender que em relação ao valor emocional, ao qual estes seis valores foram associados, o balanço foi positivo.

2.3.3. Valor Social

Por sua vez, os fatores que se enquadram no valor social de Sheth, Newman e Gross (1991), com o intuito de avaliar os valores da marca IKEA – sustentabilidade, responsabilidade social, produção ética, apoio às comunidades – foi equivalente às afirmações 20.4, 20.5 e 20.6.

O valor “Cuidar das pessoas e do planeta”, foi subdividido em 3 afirmações distintas de forma a conseguir responder a cada um dos fatores estabelecidos pelo modelo de Sheth, Newman e Gross (1991), os aspetos essenciais para o processo de tomada de decisão de compra dos *millennials* (Agrocluster, 2017; Woo, 2018; Costin, 2019) e os pilares apresentados no modelo de Edvardsson & Enquist (2006).

Em análise às entrevistas exploratórias, e de acordo com a responsável de Sustentabilidade da IKEA Portugal, o valor “Cuidar das pessoas e do planeta” “é um valor que (...) é o valor. É um valor que está super alinhado com a nossa visão, portanto (...) cuidar de pessoas e do planeta tem de lá estar, senão tu não consegues criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas”. Como verificado anteriormente, a IKEA Portugal atua em diversas vertentes – “A sustentabilidade estando integrada no negócio da IKEA, ela transparece, ela acaba por se concretizar em tudo o que nós fazemos, nomeadamente nos produtos e nas soluções que chegam a casa do cliente, (...) em ações para eficiência, redução da pegada carbónica nas nossas operações e (...) através do cuidar das pessoas que nós tocamos na nossa cadeia de valor” - , que podem ser divididos em três categorias (tabela 16): impacto positivo nas pessoas (através da utilização de materiais sustentáveis, da circularidade, da contínua aposta na redução de pegada carbónica e do investimento em energias renováveis), *healthy sustainable living* (na qual incentiva os consumidores a ter ações sustentáveis) e o impacto positivo nas pessoas (desde através do IWAY com fornecedores ou do apoio às comunidades). Todas estas vertentes permitem responder às variáveis de sustentabilidade, responsabilidade social, produção ética e apoio às comunidades associadas ao valor social de Sheth, Newman e

Gross (1991). De acordo com a análise “Os portugueses associam mais a IKEA à sustentabilidade/ambiente do que às pessoas e veem a IKEA mais como líder nesta parte ambiental” (Ana Barbosa, ver anexo B).

Começando pela análise da afirmação 20.4 “O facto da IKEA estar a trabalhar para cuidar do planeta, por exemplo através da escolha de materiais sustentáveis e da procura pela oferta de um serviço de entrega com zero emissões, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”, que destaca a sustentabilidade e a produção ética, foi considerada um fator importante e muito importante por 68,9% da amostra, ou 277 inquiridos. É igualmente relevante abordar que, neste aspeto, apenas 13,9% (56 indivíduos), referiram este ser pouco ou nada importante para a sua decisão de compra. O seu equivalente na questão 19 – “A IKEA Portugal é uma marca sustentável” - apresentou igualmente um favoritismo é esta frase pelo que apenas 14,2% (57) disseram discordar ou discordar totalmente, enquanto 66,4% (267) disseram concordar e concordar totalmente. Nesta frase também apenas 19,4% (78) da amostra ficou indiferente em relação à mesma (Sheth, Newman e Gross, 1991; Agrocluster, 2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Costin, 2019; Carr, 2021; Bond, 2021; Deloitte, 2022; Merck, 2022a; Merck, 2022b).

A afirmação 20.5 “O facto da IKEA estar a trabalhar para apoiar comunidades e grupos vulneráveis, como vítimas de violência doméstica e refugiados, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”, procura dar destaque à responsabilidade social e ao apoio às comunidades, e apresentou-se novamente como um facto determinante na decisão de compra de mobiliário decoração visto que apresentou o maior número de resultados em “muito importante”, pelo que 67,4% da amostra disseram ser importante e muito importante para a sua decisão de compra. Para além, um total de 16,6% referiu ser pouco importante ou nada importante, e 15,9% ficou indiferente em relação a esta afirmação. Todavia é notório que este trata-se novamente de um fator relevante para o consumidor *millennial* português. Já na questão 19, quando dita a frase “A IKEA Portugal apoia as comunidades e grupos vulneráveis”, um total de 48,5% (195) da amostra concordou e concordou totalmente com a frase, 27,9% (112) ficou indiferente e um total de 23,6% (95) discordou e discordou totalmente com a afirmação. Assim sendo é possível compreender que existe algum desconhecimento em relação às ações realizadas pela IKEA Portugal para apoiar grupos vulneráveis e comunidades sendo necessário apostarem mais na sua divulgação tendo em consideração que quase 70% da amostra considera que este se trata de um fator determinante para o seu processo de decisão de compra de produtos e serviços de mobiliário e decoração (Sheth, Newman e Gross, 1991; Agrocluster,

2017; Multidados & CH Consulting, 2017; Costin, 2019; Carr, 2021; Bond, 2021; Deloitte, 2022; Merck, 2022a; Merck, 2022b).

A pergunta 6 do inquérito por questionário reflete que a opinião de amigos ou familiares na decisão de compra de produtos de mobiliário e decoração é, para sua maioria, indiferente de acordo com 34,1% (137) da amostra, 30,3% (122) disseram ser “Importante”, 14,7% (59) afirmam ser “Pouco Importante”, 10,9% (44) dizem ser “Nada Importante” e 10% (40) afirmam ser “Muito Importante”. Se somarmos as respostas, 40,3% (162) acreditam ser “Importante” ou “Muito Importante”, enquanto 25,6% (103) afirmam ser “Pouco Importante” ou “Nada Importante”

Por último, tendo em consideração os dados na questão 19 que se referem à anterior analisada afirmação “A IKEA Portugal apoia as comunidades e grupos vulneráveis”, e os seus dados positivos que podem ser igualmente associados a esta frase 20.6. A afirmação 20.6 - “O facto da IKEA estar a trabalhar para promover a igualdade, diversidade e inclusão, dentro e fora da IKEA, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração” - determinou-se que este trata-se de um fator determinante na decisão de compra mobiliário e decoração para os consumidores *millennials* portugueses, visto que um total de 61,5% da amostra, ou 247 inquiridos, defenderam que esta é importante e muito importante, 21,1% (85) ficou indiferente em relação a frase e 17,5% disse ser pouco ou nada importante. Focando-se assim no global da afirmação é possível compreender que este trata-se igualmente de um ponto relevante para os consumidores.

Em suma, é possível destacar que o valor “Cuidar das pessoas e do planeta” é reconhecido pelos consumidores como aplicável pela IKEA Portugal, dentro e fora da mesma, e trata-se de um fator determinante para o seu processo decisão de compra de mobiliário e decoração.

2.4. Variável de Alteração do Processo de Decisão de Compra

Nas entrevistas exploratórias realizadas às três responsáveis da IKEA Portugal, e como verificado através da análise apresentada na tabela 21, existe a mesma unidade de registo comprovando que, segundo estas, existe influência dos valores da marca no processo de decisão de compra do consumidor pelos diversos valores humanísticos que são apresentados pela mesma.

Ao longo do questionário, foram colocadas questões que refletiam a procura pela compreensão da percepção do consumidor em relação aos valores desta marca, como a questão 17 e as afirmações da questão 19, sendo que as afirmações da questão 20 foram categorizadas e associadas aos diferentes valores da marca, novamente indiretamente como na questão 19, isto com o intuito de compreender quais os valores que são mais impactantes para o consumidor da geração *millennial* português no momento de decisão de compra de produtos e serviços de mobiliário e decoração. Nesta questão (20), e como analisado na variável anterior, foi perceptível que o valor “Consciência de custos” trata-se do primordial valor a ser um fator determinante no momento de decisão de compra; seguido do valor “Cuidar das pessoas e do planeta”; em terceiro nomearam o valor “Renovar e melhorar”; em quarto colocaram o valor “Diferente com um propósito”; em quinto lugar foi selecionado o valor da “Simplicidade”; em sexto apresentou-se o valor da “União”; em penúltimo, o valor “Liderar pelo exemplo”; e por último e em oitavo lugar, o valor “Delegar e assumir responsabilidade”. Como é compreensível por esta resumida análise, tal como tudo o estudado anteriormente, os valores que são aplicados mais internamente na IKEA Portugal, como é o caso da “União”, “Liderar pelo exemplo” e “Delegar e assumir responsabilidade”, não se apresentam como fatores tão relevantes no momento de decisão de compra do consumidor, todavia isso não significa que não sejam fatores importantes na escolha de uma loja de mobiliário e decoração, sendo que estes apresentaram resultados positivos no que toca ao seu impacto na decisão de compra do consumidor, permitindo a suposição de que, o consumidor *millennial* português ao ter noção da aplicação destes mesmos valores pela marca, mais facilmente no futuro poderá selecionar novamente acima de uma concorrente quando pretender obter produtos e serviços de mobiliário e decoração.

De acordo com a questão 21, cerca de 56,5% da amostra afirma que os valores da IKEA Portugal são importantes e muito importantes para as suas decisões de compra, 25,9% (104) ficaram indiferentes em relação à questão, e um total de 17,7% disseram ser pouco ou nada importantes. Assim sendo, podemos determinar que os valores da marca IKEA Portugal têm impacto e influência na decisão de compra do consumidor *millennial* português.

Desta forma, podemos comprovar que a maioria dos inquiridos, apesar de valorizar o trabalho dos colaboradores da empresa, fornecem uma maior relevância ao nível do valor “Consciência de custos”, “Cuidar das pessoas e do planeta” e “Renovar e melhorar”, por questões como, primeiramente o preço que como já tínhamos verificado anteriormente trata-se de um aspeto muito relevante para a geração *millennial*; a preocupação com o ambiente, com a sustentabilidade; a exigência por parte dos consumidores para que as empresas tenham

responsabilidade social e apoiem as comunidades; tal como a procura e a seleção de fornecedores que permitam a realização de uma produção ética; e a honestidade por parte das marcas em procurar melhorar continuamente, tanto interna como externamente, e a auxiliar o mundo a tornar-se um lugar melhor, para as atuais e futuras gerações.

Conclui-se assim que os valores humanísticos da IKEA Portugal efetivamente têm impacto na decisão de compra de produtos e serviços mobiliário e decoração, existindo congruência entre a visão interna e externa da marca.

Conclusão

O objetivo do presente estudo procurou compreender qual o impacto dos valores de uma marca para o processo de decisão de compra da geração *millennial* sendo que, após a realização de uma revisão de literatura extensiva, obtenção de dados exploratórios e dados primários e análise dos mesmos aprofundada, é possível finalmente responder à questão de investigação: “*A percepção dos valores da marca IKEA pelos seus clientes portugueses da geração Millennial afetam o seu processo de decisão de compra?*”.

A geração *Millennial* representa todo um grupo de indivíduos que cresceram na onda tecnológica e que se adaptaram continuamente aos constantes e inúmeros progressos feitos ao longo das últimas décadas. Uma geração mais instruída, idealista, com uma mentalidade mais aberta, culturalmente diversificada, ambiciosa e bastante impaciente que tem procurado quebrar barreiras, tanto ao nível profissional, como da própria saúde mental, e da própria forma como visualizam a vida. São consumidores exigentes, informados e que cada vez mais interagem com as marcas e possuem poder para as destruir ou impulsionar. Com o fácil e comum acesso ao *online*, os consumidores passaram a *prosumers*, criadores de conteúdo que partilham todas as suas experiências e conhecimentos a outros, e que fazem com que as suas vozes se façam ouvir.

Esta é uma geração conhecida pelo seu compromisso com a sustentabilidade, responsabilidade social, inclusão, e que procura exigir das marcas que consome uma reflexão dos próprios valores que defende e da procura por um futuro melhor. O consumidor trata-se de um ser que enfrenta uma mudança contínua e, cada vez mais, estes procuram empresas que, através da sua missão, visão e valores, respondam às suas “necessidades de justiça social, económica e ambiental” (Kotler et al., 2011:4). Procuram satisfação emocional e espiritual, nos produtos e serviços que obtêm (Kotler et al., 2011:4). Os consumidores são seres humanos completos que possuem necessidades que têm de ser respondidas: um “ser humano pleno: com mente, coração e espírito” (Kotler et al., 2011:4), e cada vez mais os *millennials* têm isso em consideração. Eles conhecem o seu poder, a sua voz e as exigências que fazem ao mercado, sendo necessário que as empresas evoluam e se adaptem continuamente a esta e futuras gerações.

As marcas precisam de compreender quais as suas prioridades e o que os motiva a comprar, sendo que cada vez mais as empresas constroem a sua diferenciação através dos seus

valores, procurando não apenas acarretar lucros, mas igualmente fornecer soluções para alguns dos mais complexos problemas sociais e ambientais do mundo (Kotler et al., 2021:15).

A IKEA, com base na sua visão de “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas”, procura “oferecer uma ampla gama de produtos para a casa, funcionais e com *design*, a preços tão baixos que a maioria das pessoas os possa comprar” (IKEA, 2022c). Os valores da IKEA refletem o que consideram mais importante, orientam o seu trabalho, as suas decisões e as suas interações. A IKEA move-se pelos seus oito “elementos constantes”, os seus valores – “Consciência de custos”, “Simplicidade”, “União”, “Cuidar das pessoas e do planeta”, “Renovar e melhorar”, “Delegar e assumir responsabilidade”, “Liderar pelo exemplo” e “Diferente com um propósito - que prevalecem desde há décadas, trabalhando continuamente e diariamente para ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta.

Com esta investigação procurou-se compreender se estes valores humanísticos efetivamente tinham importância para o processo de decisão de compra do consumidor português *millennial*, sendo possível concluir que os valores de uma marca são efetivamente um fator determinante na tomada de decisão de compra do consumidor desta geração. Seja no momento de decisão de compra ou até no início do processo de decisão de compra, como na fase de avaliação das alternativas, os valores de uma marca têm impacto na escolha da geração *millennial*, sendo que mais facilmente este consumidor estará disponível para investir num produto ou serviço que lhe permita responder às suas “necessidades de justiça social, económica e ambiental” (Kotler et al., 2011:4) do que escolher uma empresa que não tenha qualquer impacto, em si ou no mundo. Apesar de serem influenciáveis pelo preço, os valores da marca não deixam de ter o seu impacto e a sua importância, tratando-se de um fator determinante e positivo a ter em consideração. Tal exige das marcas uma evolução, uma ação para captar esta geração e gerações futuras, permitindo que trabalhem todos juntos em prol de um mundo e de um futuro melhor.

Assim, todos os valores da IKEA Portugal são relevantes para o consumidor *millennial* português, sendo fatores determinantes na sua decisão de compra de mobiliário e decoração. Desta forma foi possível responder afirmativamente à questão da investigação, sendo possível afirmar que os valores humanísticos efetivamente têm impacto na decisão de compra do consumidor português da geração *millennial*

Assim sendo, uma marca que apresenta valores humanísticos e que luta diariamente em prol de um futuro melhor e de “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas” como a IKEA Portugal apenas pode esperar um contínuo aumento de vendas.

Tendo sido possível responder de modo afirmativo à questão de investigação, torna-se assim importante refletir acerca do estudado e sugerir vertentes para investigações futuras. Ainda tendo em consideração a IKEA Portugal, seria relevante aplicar esta metodologia às marcas concorrentes da IKEA de forma a ser perceptível se os resultados seriam distintos, tendo em consideração que muitas delas não têm os seus valores bem definidos nem a própria visão da marca, sendo assim verificável a força e imagem que os consumidores possuem das marcas.

Numa perspetiva mais geral, seria relevante conseguir investigar, ainda dentro desta geração, os extremos da mesma, na medida em que adultos que nasceram em 1980 possuem outras responsabilidades e exigências do que os adultos que nasceram em 2000, conseguindo compreender quais as prioridades de cada um ao nível do seu processo de decisão de compra. A aplicação da metodologia numa amostra mais abrangente e comparativamente a uma marca que não fosse global, iria fornecer uma perspetiva nacional das exigências feitas ao mercado e um *insight* em como as pequenas e médias empresas podem procurar destacar-se na atualidade.

Assim sendo, existe espaço para a realização de outros estudos, a outras marcas tal como a outros setores de atividade, de forma a ser possível compreender se existem áreas nos quais os valores de uma marca são menos considerados no processo de decisão de compra.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*. Nova Iorque: Free Press.

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Nova Iorque: The Free Press

Aaker, J. (1997). *Dimensions of Brand Personality*. Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 3, p. 347-356.

Abrams, E. M., Greenhawt, M., Shaker, M., Pinto, A. D., Sinha, I., Singer, A. (2022). *The COVID-19 pandemic: Adverse effects on the social determinants of health in children and families*, Annals of Allergy, Asthma & Immunology, Volume 128, Issue 1, Pages 19-25, ISSN 1081-1206.

AIMS education (2019). *The Impact of Technology in Healthcare*. Disponível em: <https://aimseducation.edu/blog/the-impact-of-technology-on-healthcare>. [Consultado a: 4/03/2022]

Agarwala, R., Mishra, P. & Singh, R. (2018). *Religiosity and consumer behavior: a summarizing review*. Journal of Management, Spirituality & Religion. 16. 1-23. 10.1080/14766086.2018.1495098.

AgroCluster (2017). *Estudo de Tendências de Consumo: Geração Y Millennials*.

Almeida, F. (2018). *Strategies to Perform a Mixed Methods Study*. European Journal of Education Studies.

Alvarez, S. (2017). *Depois das gerações Z e Y, chega a geração Alpha a ditar as regras do consumo do futuro*. Marketeer. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/05/04/economia/opiniao/depois-das-geracoes-z-e-y-chega-a-geracao-alpha-a-ditar-as-regras-do-consumo-do-futuro-1770828> [Consultado a: 7/09/2022]

Ambler, T., Bhattacharya, C.B., Edell, J., Keller, K., Lemon, K. and Mittal, V. (2002). *Relating brand and customer perspectives on marketing management*, Journal of Service Research, Vol. 5 No. 1, pp. 13-25

APD (2022). *Trabalho híbrido: a chave para o modelo entre o teletrabalho e o trabalho presencial*. Disponível em: <https://www.apd.pt/trabalho-hibrido-a-chave-para-o-modelo-entre-o-teletrabalho-e-o-trabalho-presencial/>. [Consultado a: 2/06/2022]

Australian Trade and Investment Commission (2022). *Amazon ramps up local operations, backing Australia's ambition to be a leading digital economy*. Disponível em: <https://www.austrade.gov.au/news/success-stories/amazon-ramps-up-local-operations-backing-australia-s-ambition-to-be-a-leading-digital-economy>. [Consultado a: 7/03/2022]

Assefi, M., Liu, G., Wittie, M. P., & Izurieta, C. (2015). *An experimental evaluation of apple siri and google speech recognition*. Proceedings of the 2015 ISCA SEDE, 118.

Azoulay, A.; Kapferer, J.N. (2003). *Do brand personality scales really measure brand personality?*. J. Brand Management 11(2), p.143-155.

Baudrillard, J. (1988). *Simulacra and Simulations*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Baudrillard, J. (1998). *The consumer society: Myths and structures*. London: Sage Publications Ltd.

Bauer, R.A. (1960). *Consumer Behavior as Risk Taking*. In: Hancock, R.S., Ed., *Dynamic Marketing for a Changing World*, Proceedings of the 43rd. Conference of the American Marketing Association, 389-398.

Bhandari, P. (2021). *Questionnaire Design | Methods, Question Types & Examples*. Scribbr. Disponível em: <https://www.scribbr.com/methodology/questionnaire/>. [Consultado a: 20/12/2022]

Bhardwaj, P. (2018). *Mark Zuckerberg responds to Elon Musk's paranoia about AI: 'AI is going to... help keep our communities safe.'*. Insider. Disponível em:

<https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-shares-thoughts-elon-musks-ai-2018-5> .

[Consultado a: 2/04/2022]

Bond, T. (2021). *Do company values influence customer acquisition?*. MyCustomer. Disponível em: <https://www.mycustomer.com/customer-experience/engagement/do-company-values-influence-customer-acquisition>. [Consultado a: 7/11/2022]

Borden, N. H. (1984). *The Concept of the Marketing Mix*. Harvard Business School. Journal of Advertising Research. Páginas 7-12.

Bowen, G. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. Qualitative Research Journal. 9. 27-40.

Bringselius, L. (2018). *Efficiency, economy and effectiveness—but what about ethics? Supreme audit institutions at a critical juncture*. Public Money & Management. 38. 105-110. 10.1080/09540962.2018.1407137.

Brooks, C. (2022). *Digital Disrupt: What We Can All Learn From the Netflix Model*. Business.com. Disponível em: <https://www.business.com/articles/digital-disrupt-what-we-can-all-learn-from-the-netflix-model/>. [Consultado a: 29/04/2022].

Calvo-Porrá, C., Pesqueira-Sánchez, R., Faina, A. (2018). *A Clustered-Based Categorization of Millennials in their Technology Behavior*. International Journal of Human-Computer Interaction. 35. 10.1080/10447318.2018.1451429.

Carr, P. (2021). *Consumers Are Declaring Their Social Values Through Purchase Decisions—Are You Listening?*. ADWEEK. Disponível em: <https://www.adweek.com/sponsored/consumers-are-declaring-their-social-values-through-purchase-decisions-are-you-listening/>. [Consultado a: 7/11/2022].

Chaney, J. (2019). *Friends Is a Gen X Show: Why Don't We Ever Call It That?*. Vulture. Disponível em: <https://www.vulture.com/2019/09/friends-is-a-gen-x-show.html> [Consultado a: 7/09/2022]

Chip, W. (1997). *The Perils of Popularity*. Marketing Tools, 7, 21-22

Consumer Guidance Institute Portugal (2022). *Principais lojas de mobiliário 2022*. Disponível em: <https://www.cgip.pt/tests/principais-lojas-de-mobiliario/> [Consultado a: 16/05/2023]

Costin, G. (2019). *Millennial Spending Habits and Why They Buy*. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2019/05/01/millennial-spending-habits-and-why-they-buy/>. [Consultado a: 14/09/2022]

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3ª edição. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cox, D. E. (1967). *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Boston, MA: Harvard University Press.

Cox, E. (2019). *Is Technology the Health-Care Wave or Tsunami of the Future?*. Em *U.S. News & World Report*. Disponível em: <https://health.usnews.com/health-care/for-better/articles/pros-and-cons-of-technology-in-health-care>. [Consultado a: 11/04/2022].

Cyr, M. G. (2018). *China: Hyper-Consumerism, Abstract Identity*. Cuaderno de Economía. 78. 195-212.

Davcik, N., Vinhas da Silva, R., Hair, J. (2015). *Towards a Unified Theory of Brand Equity: Conceptualizations, Taxonomy and Avenues for Future Research*. Journal of Product & Brand Management. 24. 3 - 17. 10.1108/JPBM-06-2014-0639.

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., Bressgott, T. (2019). *How artificial intelligence will change the future of marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science. 48. 1-19. 10.1007/s11747-019-00696-0.

Deloitte (2014). *The growing power of consumers*. Deloitte Consumer Review. 1-15.

Deloitte (2022). *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 GenZ & Millennial Survey*. Deloitte Global. 1-40.

Dhasarathy, A., Frazier, R., Khan, N. & Steagall, K. (2022). *Prioritizing technology transformations to win*. Mckinsey Digital. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/prioritizing-technology-transformations-to-win>. [Consultado a: 17/04/2022]

Donovan, C., Appleby, John-D., Macdonald, C. & Timelin, B. (2022). *Opportunities for e-commerce success in Europe: Retail media networks*. McKinsey & Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/opportunities-for-e-commerce-success-in-europe-retail-media-networks>. [Consultado a: 1/06/2022]

Ducharme, J. (2020). *Why the COVID-19 pandemic as caused a widespread existential crisis*. TIME. Disponível em: <https://time.com/5925218/covid-19-pandemic-life-decisions/>. [Consultado a: 1/06/2022]

Duffy, B. (2021). *Generations: Does When You're Born Shape Who You Are?*. Atlantic Books, pp.336

Duffy, B. (2022). *Boomers vs millennials: why the generation war is a myth*. Disponível em: <https://www.rte.ie/brainstorm/2022/0203/1277507-boomers-millennials-generation-z-avocado-toast-snowflakes-culture-wars/>. [Consultado a: 6/08/2022]

Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 1. 23-43. 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.

Empreendedor (2023). *As sete marcas preferidas dos portugueses*. Disponível em: <https://www.empreendedor.com/as-sete-marcas-preferidas-dos-portugueses/>. [Consultado a: 18/05/2023]

Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1986). *Consumer behavior*. Dryden Press.

Ferreira, Joana N. (2021). *Espanha, Japão, Islândia... Semana de quatro dias de trabalho começa a ganhar adeptos*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2021/07/10/espanha-japao-islandia-semana-de-quatro-dias-de-trabalho-comeca-a-ganhar-adeptos/>. [Consultado a: 28/05/2022]

Firat, A., Saltık, I. A., Kutucuoğlu, K., Tunçel, Ö. (2013). *Consumption, consumer culture and consumer society*. Journal of Community Positive Practices. 13. 182-203.

FitzGerald, A., Singer, V., Smit, S. (2022). *The coronavirus effect on global economic sentiment*. McKinsey Global Survey. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment>. [Consultado a: 17/04/2022].

Flick, U.; Kardoff, E.; Steinke, I. (2004). *A Companion to Qualitative Research*. SAGE.

Farquhar, P. H. (1989). *Managing brand equity*. Marketing Research, Vol. 1 No. 3, pp. 24-33.

Fayzullaev, A. (2021). *Covid-19 effects on Earth's environment*. Earthzine. Disponível em: <https://earthzine.org/covid-19-effects-on-earths-environment/>

George, A.L.; Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA: MIT Press.

Gerber, C., Ward, S., Goedhals-Gerber, L. (2014). *The impact of perceived risk on on-line purchase behaviour*. Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions. 4. 99-106.

Galen Data (2021). *The Disadvantages of Technology in Healthcare*. Disponível em: <https://www.galendata.com/disadvantages-of-technology-in-healthcare/>. [Consultado a: 27/04/2022]

Galvin, J.; LaBerge, L. & Williams, E. (2021). *The new digital edge: Rethinking strategy for the postpandemic era*. McKinsey Digital. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-new-digital-edge-rethinking-strategy-for-the-postpandemic-era>. [Consultado a: 10/12/2021]

Gill, J., Johnson, P., Clark, M. (2010). *Research Methods for Managers*. SAGE Publications, Washington DC.

Girish, D. (2020). 'The Social Dilemma' Review: *Unplug and Run*. The New York Times. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/09/09/movies/the-social-dilemma-review.html> [Consultado a: 19/05/2022]

Godin, S. (2018). *This is Marketing*. New York, New York: Portfolio/Penguin, an imprint of Penguin Random House LLC.

Graeff, T. & Harmon, S. (2002). *Collecting and Using Personal Data: Consumers' Awareness and Concerns*. Journal of Consumer Marketing. 19. 302-318. 10.1108/07363760210433627.

Guarascio, D., Coveri, A., Cozza, C. (2022). *Amazon and the power of big digital platforms*. Disponível em: <https://socialeurope.eu/amazon-and-the-power-of-big-digital-platforms>. [Consultado a: 21/06/2022]

Havas Group (2021). Meaningful Brands Report 2021.

Hayes, A. (2022). *Sampling Errors in Statistics: Definition, Types, and Calculation*. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/s/samplingerror.asp>. [Consultado a: 9/11/2022]

He, Y., Wang, Y., and Gao, X. (2022). *What Role Does Religion Have in Shaping Human Consumption?*. Religions 13: 8. <https://doi.org/10.3390/rel13010008>

Hill, R., Sánchez-Páramo, C., Gerszon Mahler, D., Narayan, A. & Yonzan, N. (2021). *COVID-19 leaves a legacy of rising poverty and widening inequality*. Disponível em: <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/covid-19-leaves-legacy-rising-poverty-and-widening-inequality>. [Consultado a: 30/05/2022]

Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York, 63, 145.

Howe, N.; Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage.

Hoyer, W.; MacInnis, D.; Pieters, R. (2012). *Consumer Behavior*. 6ª Edição, Cengage Learning.

Hu, M. & Lee, A. (2020). *Airbnb, COVID-19 Risk and Lockdowns: Local and Global Evidence*. SSRN Electronic Journal.

Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

IKEA (2021). *IKEA Portugal encerra o ano fiscal com 462 milhões de euros em vendas*. Disponível em: <https://www.ikea.com/pt/pt/newsroom/corporate-news/ikea-portugal-encerra-o-ano-fiscal-com-462-milhoes-de-euros-em-vendas-pub262d5c27>. [Consultado a: 7/09/2022]

IKEA (2022a). *Sobre a IKEA Portugal*. Disponível em: <https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/sobre-a-ikea-portugal-pub3c09f721>. [Consultado a: 11/09/2022]

IKEA (2022b). *Das origens humildes à marca global – uma breve história da IKEA*. [Versão prévia]. Disponível em: <https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/sobre-a-ikea-portugal-pub3c09f721>. [Consultado a: 11/09/2022]

IKEA (2022c). *A visão e os valores IKEA*. Disponível em: <https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/a-visao-e-os-valores-ikea-pub9aa779d0>. [Consultado a: 14/09/2022]

IKEA (2023). *Das origens humildes à marca global – uma breve história da IKEA*. Disponível em: <https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/sobre-a-ikea-portugal-pub3c09f721>. [Consultado a: 9/03/2023]

Johnson, J. (2020). *Negative effects of technology: What to know*. Em Medical News Today. Disponível em: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/negative-effects-of-technology>. [Consultado a: 15/05/2022]

Kamprad, I.; Torekull, B. (2010). *A História da IKEA* (1ªEd.). Lisboa: A Esfera dos Livros.

Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management – Creating and sustaining brand equity long term*. 4ª Edição, Kogan Page.

Keller, K. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 1-22.

Keller, K. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institutes, Working Paper Series, Report n° 01-107.

Këpuska, V. & Bohouta, G. (2018). *Next-generation of virtual personal assistants (Microsoft Cortana, Apple Siri, Amazon Alexa and Google Home)*. 2018 IEEE 8th Annual Computing and Communication Workshop and Conference (CCWC), 2018, pp. 99-103.

Khan H., Zulfiqar B., Qazi A. M., Khuhawar S. R. (2021). *Pros and Cons of Online Course from Medical student's standpoint*. *Professional Med J* 2021; 28(3):387-391.

Krasniqi, X., & Hajrizi, E. (2016). *Use of IoT Technology to Drive the Automotive Industry from Connected to Full Autonomous Vehicles*. *IFAC-PapersOnLine*, 49, 269-274.

Kohli, S., Timelin, B., Fabius, V., Veranen, S. M. (2020). *How COVID-19 is changing consumer behavior – now and forever*. McKinsey & Company.

Kotler, P. (1986). *The prosumer movement: A new challenge for marketers*. *Advances in Consumer Research*, 13, 510-513.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing Global Edition*. 16ª Edition, England, Pearson Education Limited.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., He, H. (2020). *Principles of Marketing*, 18th Global Edition. Pearson, Harlow.

Kotler P. Kartajaya H. & Setiawan I. (2011). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.

Kotler, P.; Kartajaya, H; Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Kotler, P.; Kartajaya, H; Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Kotler, P.; Keller, K. (2009). *Marketing Management* (13^a Ed). New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2012) *Marketing Management*. 14th Edition, Pearson Education.

LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K. (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. McKinsey Global Survey. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>. [Consultado a: 21/11/2021]

Landor (2010). *The essentials of branding*. Landor. Disponível em: <https://landor.com/the-essentials-of-branding> [Consultado a: 7/04/2022]

Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Sage Publications, Inc.

Liddy, E.D. (2001). *Natural Language Processing*. Encyclopedia of Library and Information Science, 2nd Ed. NY. Marcel Decker, Inc.

Loeb, W. (2022). *Influencer Impact On Consumers Increasing – Facebook Has Less Power*. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2022/02/03/influencer-impact-on-consumers-increasing--facebook-has-less-power/>. [Consultado a: 12/06/2022]

Lopes, E.; Silva, D. (2011). *Modelos Integrativos do Comportamento do Consumidor: Uma Revisão Teórica*. São Paulo: REMark – Revista Brasileira de Marketing. Vol. 10, nº3, pp. 03-23.

Lup, K., Trub, L., & Rosenthal, L. (2015). *Instagram #Instasad?: Exploring Associations Among Instagram Use, Depressive Symptoms, Negative Social Comparison, and Strangers Followed*. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(5), 247–252.

Lusa (2022). *Reino Unido testa semana de trabalho de quatro dias em cerca de 70 empresas*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2022/06/06/reino-unido-testa-semana-de-trabalho-de-quatro-dias-em-cerca-de-70-empresas/>. [Consultado a: 17/06/2022]

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, N°50, p.370-396.

Maheshwari, S. (2019). *Online and Making Thousands, at Age 4: Meet the Kidfluencers*. *The New York Times*. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2019/03/01/business/media/social-media-influencers-kids.html>. [Consultado a: 12/09/2022]

Marketeer (2022a). *Clientes também são cidadãos. Estudo mostra que marcas devem adaptar estratégia*. *Revista Marketeer*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/clientes-tambem-sao-cidadaos-estudo-mostra-que-marcas-devem-adaptar-estrategia/>. [Consultado a: 4/02/2022]

Marketeer (2022b). *Geração Alpha: crianças e adolescentes procuram marcas que sejam uma lufada de ar fresco*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/geracao-alpha-criancas-e-adolescentes-procuram-marcas-que-sejam-uma-lufada-de-ar-fresco/>. [Consultado a: 6/09/2022]

Marketeer (2022c). *Instagram é a rede social mais utilizada pelos jovens em Portugal*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/instagram-e-a-rede-social-mais-utilizada-pelos-jovens-em-portugal/>. [Consultado a: 22/02/2023]

Martin, D., Woodside, A. G. (2012). *Structure and process modelling of seemingly unstructured leisure-travel decisions and behavior*. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 24, 855-872.

Matook, S., Cummings, J., & Bala, H. (2015). *Are You Feeling Lonely? The Impact of Relationship Characteristics and Online Social Network Features on Loneliness*. *Journal of Management Information Systems*, 31(4), 278–310.

McCarthy, J. (2007). *What is Artificial Intelligence?*. Stanford University.

McCrinkle, M., Fell, A. (2020). *Understanding Generation Alpha*. Disponível em: <https://generationalalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrinkle.pdf>. [Consultado a: 6/09/2022]

McLuhan, M.; Fiore, Q. (2008). *The medium is the Message*. Inglaterra: Penguin Books.

McLuhan, M. & Nevitt, B. (1972). *Take today : the executive as dropout*. Ontario : Longman Canada.

McKinsey Global Survey. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>. [Consultado a: 21/11/2021]

Merck (2022a). *Os millennials portugueses querem um futuro mais sustentável; já a geração Z prefere que seja mais equitativo e inclusivo*. Disponível em: <https://www.merckgroup.com/pt-pt/news/merck-survey-o-futuro-que-os-millennials-e-a-geracao-z-da-europa-querem-2022-07-04.html>. [Consultado a: 2/09/2022]

Merck (2022b). *Jovens portuguesas são as que, na Europa, fazem mais planos para ter filhos*. Disponível em: <https://www.merckgroup.com/pt-pt/news/merck-survey-jovens-portugueses-sao-os-que-na-europa-fazem-mais-planos-para-ter-filhos-2022-09-05.html>. [Consultado a: 19/10/2022]

Meyer, B. H., Prescott, B., Simon Sheng, X. (2022). *The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations*. *International Journal of Forecasting*, Volume 38, Issue 2, Pages 529-544, ISSN 0169-2070.

Mofijur, M., Rizwanul Fattah, I.M., Asraful Alam, Md, Saiful Islam, A. B. M., Ong, H., Ashrafur Rahman, S.M., Najafi, G., Ahmed, S.F., Alhaz Uddin, Md., Mahlia, T.M.I. (2021). *Impact of COVID-19 on the social, economic, environmental and energy domains: Lessons learnt from a global pandemic*, Sustainable Production and Consumption, Volume 26, Pages 343-359,

Morgenthaler, S. (2009). *Exploratory data analysis*. Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics. 1. 33 - 44.

Moura, L. (2006). *Baby boomers*. Jornal de Negócios. Disponível em: https://www.jornaldenegocios.pt/opiniaodetalhe/baby_boomers. [Consultado a: 28/08/2022]

Multidados & CH Consulting (2017). *All about Geração Millennium*. [Consultado a: 14/10/2022]

Murphy, M. (2016). *You're 87% More Likely To Love Your Job If You Work From Home*. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2016/01/24/youre-87-more-likely-to-love-your-job-if-you-work-from-home-i-e-telecommuting/#7e39c2134c95>. [Consultado a: 2/06/2022]

Nam, H., & Kannan, P.K. (2020). *Digital environment in global markets: cross-cultural implications for evolving customer journeys*. Journal of International Marketing, Vol.28, pp. 28-47.

Neufeld, D. (2021). *A Regional Breakdown of Millennials Around the World*. Suportado pelo MSCI. Disponível em: <https://www.visualcapitalist.com/sp/a-regional-breakdown-of-millennials-around-the-world/>. [Consultado a: 15/09/2022]

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). *The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review*. International journal of surgery (London, England), 78, 185–193.

Nicosia, F. M. (1966). *Consumer decision processes: marketing and advertising implications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Pace, S. (2013). *Does Religion Affect the Materialism of Consumers? An Empirical Investigation of Buddhist Ethics and the Resistance of the Self*. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 25–46.

Pinto, Beatriz S. (2018). *Que tipo de adultos são os “millennials”?*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/06/04/p3/noticia/que-tipo-de-adultos-sao-os-millennials-1834960>. [Consultado a: 2/09/2022]

Prensky, M. (2001). *Digital game-based learning*. New York, NY: McGraw-Hill.

Público (2006). *Por que passou Portugal ao lado do baby boom*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2006/08/19/jornal/por-que-passou-portugal-ao-lado-do-baby-boom-94041>. [Consultado a: 28/08/2022]

Puccinelli, N., Goodstein, R., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., Stewart, D. (2009). *Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process*. *Journal of Retailing*, Volume 85, Issue 1, Pages 15-30,

Rahman, M., Fattah, I. M., Alam, A., Saiful Islam, A.B.M., Chyuan Ong, H., Rahman, A., Najafi, G., Ahmed, S.F., Uddin, A., Mahlia, T.M.I. (2021). *Impact of COVID-19 on the social, economic, environmental and energy domains: Lessons learnt from a global pandemic*. *Sustainable Production and Consumption*, Volume 26, Pages 343-359.

Raines, C. (2003). *Connecting Generations: The Sourcebook for a New Workplace*. Crisp Publications, pp.189

Ritzer, G. & Jurgenson, N. (2010). *Production, Consumption, Prosumption*. *Journal of Consumer Culture* 10(1), pp. 13-36.

Ritzer, G., Dean, P., Jurgenson, N. (2012). *The Coming of Age of the Prosumer*, *American Behavioral Scientist*, 56(4), pp. 379-398

Roach, B., Goodwin, N., Nelson, J. (2019). *Consumption and the Consumer Society*. Global Development And Environment Institute, Tufts University.

Russell, Melia (2018). *Elon Musk thinks artificial intelligence is ultimately more dangerous than nuclear weapons*. Insider. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/elon-musk-ai-more-dangerous-than-nuclear-weapons-sxsw-2018-3> . [Consultado a: 2/04/2022]

Salto (2021). *Qual a importância da inovação tecnológica na saúde?*. Santander. Disponível em: <https://www.santander.pt/salto/importancia-da-inovacao-tecnologica-na-saude> [Consultado a: 9/05/2022]

Santos, S. & Gonçalves, H. M. (2021). *The consumer decision journey: A literature review of the foundational models and theories and a future perspective*. Technological Forecasting and Social Change, Volume 173.

Sawhney, M. (2001). *Beyond Relationship Marketing: The Rise of Collaborative Marketing*.

Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2009). *Consumer Behaviour*. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.

Schmitt, B.H. & Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics*. Free Press.

Schuett, J. (2019). *A Legal Definition of AI*. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3453632.

Serman, Z. & Sims, J. (2020). *How Social Media Influencers Affect Consumers Purchase Habit?*. UK Academy for Information Systems Conference Proceedings.

Sheehan, B. & Jin, H. & Gottlieb, U. (2020). *Customer service chatbots: Anthropomorphism and adoption*. Journal of Business Research. 115. 14-24. 10.1016/j.jbusres.2020.04.030.

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). *Why we buy what we buy: A theory of consumption values*. Journal of Business Research, 22(2), 159–170.

Sheth, J.N., Parvatiyar, A., & Sinha, M. (2015). *The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis*. Economic Sociology, 16, 119-149.

Simpson, J. (2017). *Finding Brand Success in The Digital World*. Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/08/25/finding-brand-success-in-the-digital-world/> [Consultado a: 11/06/2022]

Statista (2020). *Consuming media at home due to the coronavirus worldwide 2020, by country*. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1106498/home-media-consumption-coronavirus-worldwide-by-country/> [Consultado a: 13/06/2022]

Statista (2022). *Social media platforms growth of MAU worldwide 2019-2021*. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1219318/social-media-platforms-growth-of-mau-worldwide/> [Consultado a: 13/06/2022]

Stake, RE (1995). *The art of case study research*. London: Sage Publications Ltd.

Stearns, Peter N. (2006). *Consumerism in World History: The Global Transformation of Desire*. Routledge, New York.

Stein, J. (2013). *Millennials: The Me Me Me Generation*. TIME. Disponible en: <https://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,2143001,00.html>. [Consultado a: 30/08/2022]

Taher, G. (2021). *E-Commerce: Advantages and Limitations*. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences, 11(1), 153-165.

Taherdoost, H. (2016). *Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research*. International Journal of Academic Research in Management (IJARM), 5, 18-27.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage.

Tashchian, A., White, J.D. (2015). *The Application of Exploratory Data Analysis in Marketing: An Introduction to Selected Methods*. In: Malhotra, N. (eds) Proceedings of the 1986 Academy

of Marketing Science (AMS) Annual Conference. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. [Consultado a: 13/12/2022].

The Fintech Times (2021). *Amazon: Digital Transformation Drive Boosts Small and Medium Businesses in India*. Disponível em: <https://thefintechtimes.com/amazon-hails-digital-transformation-drive-for-small-and-medium-businesses-in-india/>. [Consultado a: 9/05/2022].

The Playboy Interview: Marshall McLuhan, Playboy Magazine, Março 1969.

Tintarev, Nava; O'Donovan, John; Felfernig, Alexander (2016). *Introduction to the Special Issue on Human Interaction with Artificial Advice Givers*. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems*, 6(4), 1–12.

Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York, NY: William Morrow

Tuanrat, Y., Papagiannidis, S., Alamanos, E., (2021). *Going on a journey: a review of the customer journey literature*. *Journal of Business Research*, 125, pp.336-353.

Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*. EUA: John Wiley & Sons.

Turing, A. (1950). *Computing Machinery and Intelligence*. *Mind*, 59, p. 433-460.

Valentine, D. B., & Powers, T. L. (2013). *Generation Y values and lifestyle segments*. *Journal of Consumer Marketing*, 30(7), 597–606.

van Ark, B. (2016). *The Productivity Paradox of the New Digital Economy*. *International Productivity Monitor*, 31, 3-18.

Veblen, T. (1994). *The Theory of the Leisure Class*. New York, N.Y., U.S.A.: Penguin Books

Viola, T. W., Nunes, M. L. (2022). *Social and environmental effects of the COVID-19 pandemic on children*. *Jornal de Pediatria*, Volume 98, Supplement 1, Pages S4-S12, ISSN 0021-7557.

Vogels, Emily A. (2019). *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. Pew Research Center. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use/>.

[Consultado a: 17/09/2022]

Walters, R. (2022). *44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho*. Disponível em: <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produtividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>. [Consultado a: 2/06/2022]

Washburn, E. R. (2000). *Are you ready for Generation X? (Changing World View)*. Physician Executive, Volume 26 (1).

Wellner, A.S. (2003). *The Next 25 Years*. American Demographics, 25, D26-D29.

Wheeler A. (2013). *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team (Fourth)*. John Wiley & Sons.

Williams, K. C.; Page, R. A. (2011). *Marketing to the Generations*. Journal of Behavioural Studies in Business.

Woo, A. (2018). *Understanding The Research On Millennial Shopping Behaviors*. Forbes Agency Council. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/06/04/understanding-the-research-on-millennial-shopping-behaviors/>. [Consultado a: 18/09/2022]

Wolny, J., Charoensuksai, N. (2014). *Mapping customer journeys in multichannel decision-making*. J Direct Data Digit Mark Pract 15, 317–326.

World Health Organization. (2020). Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answershub/q-a-detail/q-a-coronaviruse>. [Consultado a: 23/11/2021]

Xavier, S. (2023). *Portugueses preferem marcas nacionais apesar de reconhecerem a força das internacionais*. Disponível em: <https://www.meiosepublicidade.pt/2023/02/portugueses-preferem-marcas-nacionais-apesar-de-reconhecerem-a-forca-das-internacionais/>. [Consultado a: 18/05/2023]

Yin, R. (1999). *Enhancing the quality of case studies in health services research*. *Health Serv Res.* 34:1209-1224.

Anexos

Anexo A - 1ª Entrevista Exploratória a Cátia Carvalho, *Country Home Furnishing & Retail Design Manager*, Responsável de Com&Ins - *Design de Interiores* – IKEA Portugal

Entrevistadora: Primeiro muito obrigada pela sua participação e pelo seu auxílio na realização deste estudo. Só para esclarecer que esta entrevista é feita em prol da realização do relatório de estágio acerca da importância dos valores da marca para o processo de decisão de compra da geração *millennial* com caso de estudo da IKEA Portugal, para o Mestrado de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, com o intuito de compreender melhor a sua opinião acerca do impacto dos valores de uma marca para o consumidor. Os dados obtidos nesta entrevista apenas serão utilizados para fins académicos e desde já muito obrigada pela sua participação!

Como é que contribui, no seu trabalho diário, para criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas?

Entrevistada: Na nossa função, no meu departamento em especial, eu diria que é através das soluções que criamos. Soluções de *Home Furnishing*, que é muito mais do que decoração, é explorar as formas como as pessoas vivem e trabalhá-las, ter o propósito de corresponder às necessidades, mas sempre pensando nos sonhos das pessoas. Então, é aliando estas necessidades e sonhos que nós criamos as soluções. E também através do posicionamento da marca diria que a nossa força maior é passar para as nossas soluções e exposição do produto *design* democrático e todas as suas vertentes.

Entrevistadora: Acredita que o valor de “diferente com um propósito” é importante para a IKEA?

Entrevistada: Sim completamente, aliás é um daqueles valores que nós no departamento estamos sempre à procura. Não só no departamento, acho que todos nós nas nossas funções dentro da IKEA estamos à procura de surpreender, e esta área por ser uma área exatamente criativa está sempre à procura disso. Por isso é que eu dizia à pouco que nós não nos regimos pelo que as pessoas têm simplesmente em casa, nós estudamos como é que a população vive; como é que consome os nossos produtos; mas nós queremos ir além disso, nós queremos surpreender. Portanto, fazer as coisas de forma diferente é mais um critério para nós na nossa decisão: como é que vamos fazer essa exposição do produto ou como é que o comunicamos nos diversos canais quer em loja, quer no *online*. Tem de haver sempre esse [valor]. Nós

costumamos usar o termo “*twinkle-in-the-eye*”, que é aquele efeito WOW e fazer essa diferença é essencial. Vou dar-te um exemplo: nós temos como valor bem assente de passar soluções a preços baixos, para a maioria das pessoas e também sustentáveis. Mas isso não basta para nós, passar essas mensagens de forma isolada, então nós decidimos uni-las: “Como é que podemos surpreender as pessoas a usarem soluções sustentáveis a um preço baixo?”, então como é que através de uma solução que aparentemente pode ser mais decorativa como usar têxteis, como é que as pessoas podem poupar dinheiro com aquilo? É algo que normalmente não vês tão refletido noutros locais, eu acho que nós temos esse poder aqui connosco de também de trabalhar com as nossas estratégias nesse sentido de diferenciarmo-nos da concorrência e de irmos ao encontro desses sonhos dos clientes.

Entrevistadora: E de os ajudarmos a ter um melhor dia-a-dia em casa também.

Entrevistada: Sim completamente, aliás imagino que isso seja assim uma base com que vais trabalhar aqui neste relatório, mas, no fundo o que nós queremos é estar sempre a corresponder à nossa visão, não é? Que é “criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas” e depois com essa visão vamos trabalhando os diferentes critérios dos nossos valores, por isso é que te dei este exemplo de preços baixos e sustentabilidade, porque é um propósito nosso enquanto marca. Mas nós temos de fazer algo diferenciador, que nos distinga de quem está à nossa volta, não é? Nós criamos ambientes em loja, fazemos eventos para trabalharmos outro tipo de meios também, envolvemos comunidades connosco, portanto não nos restringimos a partilhar a comunicação de um produto que é sustentável e tem um preço baixo, mas vamos ao encontro de outros canais também. Isso para nós é muito importante.

Entrevistadora: Obrigada! Bem já me respondeu à minha outra questão que era “Ações que realizam em prol deste valor”.

Entrevistada: Até te posso dar um outro exemplo também. Há uma coisa que para nós muito importante que é a vitalidade, que é trazer sempre um ar fresco para todos os nossos canais. Então nós fazemos quatro lançamentos de novidades por ano.

Entrevistadora: Sim, os *Live Launches*.

Entrevistada: Até a uns anos, nós fazíamos isso muito exclusivamente nas lojas físicas, hoje em dia, sentimos que temos de encontrar outros canais para o fazer. Agora fazemos sempre *live streamings* em redes sociais para ir ao encontro exatamente destas pessoas que estão noutra canal, que se calhar não nos visitam tão frequentemente numa loja física, mas que nos visitam na loja *online*. Então fazemos este encontro também com o cliente, mas não só, com os colaboradores também. O exemplo da vitalidade é ótimo, porque nós queremos sempre que os nossos colaboradores tenham isto presente no seu dia-a-dia para conhecer os produtos, as mais-valias dos mesmos, para eles perceberem também a conexão que fazemos entre os diferentes canais. Eu diria que temos aqui três pilares de comunicação: colaboradores, primeiro de tudo, *media*, porque queremos também passar a nossa mensagem através dos meios e depois consumidores/clientes de uma forma geral através de redes sociais, da *Web* e também da nossa loja física.

Entrevistadora: Acredita que os consumidores associam o valor de “diferente com um propósito” à marca. E se sim porquê?

Entrevistada: Eu acho que nós estamos sempre na busca, não é? Eu penso que sim, pelo menos é aquilo que os resultados nos dão no dia de hoje, mas o que eu sinto ao longo destes anos na IKEA é que nunca podemos acreditar que isso é um dado adquirido. Nós estamos sempre em constante mudança, aliás estou-te a dar exemplos de há uns anos. No passado, o nosso pilar era a loja física, depois passamos para a loja *online*, atualmente sentimos que já não é suficiente ter só os dois canais, então estamos à procura de ir para redes sociais também para comunicar mais ativamente. Portanto, nunca podemos dizer que é um e que está lá, não é? Temos de estar sempre numa busca constante do que é que significa o “diferente com um propósito” no dia de hoje e sabemos que a sociedade está a mudar tão rapidamente que nós enquanto marca também temos que estar lá e nós fazemos isso de várias formas. Se formos ter em conta a minha área específica de apresentação da gama, nós estamos sempre à procura, não só de outros canais, mas também da forma como apresentamos a gama. Nós temos hoje, dois âmbitos de apresentação da gama: temos um mais de como as pessoas têm em casa muito mais focado na funcionalidade, mas depois como sentimos que a sociedade precisa de “sangue novo”, de um ar fresco, nós estamos a ter hoje em dia outras tipologias de apresentação da gama, que é uma forma mais cenográfica de o fazer. O que é que isto quer dizer: é mais efêmero, é mais rápido. Se calhar não é a cozinha com todas as suas áreas funcionais, mas é a cozinha com um alto *show*, um local quase inesperado de como tu podes usar a cozinha, portanto temos estas duas

vertentes: aquilo que é a nossa mãe, que é a funcionalidade, que está sempre em tudo o que nós fazemos, mas essa forma de surpreender o cliente com algo novo é essencial. Nós temos de estar sempre na procura, aliás a nossa marca todos os anos temos direções nesse sentido, vão surpreendendo de alguma forma.

Entrevistadora: A verdade é que também com a pandemia, os objetivos do consumidor alteraram-se, as necessidades foram outras e a IKEA adaptou-se de forma a responder sempre às necessidades do consumidor. Tal como em meios também continuamente se adaptou de forma a ter sempre ideias inovadoras para o consumidor ter a oportunidade de aplicar nas suas casas.

Entrevistada: E sempre muito relacionados com o que está a acontecer, não é? Com o que aí vem, no futuro, sempre com uma visão de futuro. Falavas aqui na pandemia, e realmente foi para nós um momento chave nestes anos. Temos o nosso exemplo, estamos a trabalhar a partir de casa, a maior parte das pessoas tiveram que o fazer, então nós tivemos de encontrar formas de nos adaptar. As casas não cresceram, os metros quadrados não cresceram. Portanto nasceram novas funções dentro das nossas casas, e nós tivemos de ir à procura de passar essa mensagem às pessoas, que com os mesmos metros quadrados, com o mesmo espaço disponível, tinham que encontrar outras formas de viver a casa. E depois vêm as tais considerações que eu te dizia, provavelmente as pessoas não tem mais dinheiro, não é? Muitas até perderam o poder de compra, então tivemos de ir à procura de soluções, não só inovadoras que dessem resposta às necessidades, mas que tivessem de acordo com o bolso de cada um. Também temos o exemplo da “Escola da casa”, que é um ótimo exemplo disso, porque já nos acompanha há vários anos e já é a nossa sexta temporada e nós todos os anos estamos a refletir isso. O que é que está a acontecer? E quais são as necessidades reais das pessoas? Este ano, por exemplo, foi baseado nisso em pequenas mudanças em casa, com pouco impacto na carteira. Como tentar responder ao momento da sociedade, de uma forma inspiradora, inovadora e trouxemos as nossas novidades para lá, mas com algo realista que fizesse sentido naquele momento na nossa sociedade globalmente, mas mais em Portugal, porque é mais local.

Entrevistadora: Sim, efetivamente como foi uma mudança tão radical na vida das pessoas foi necessário fazer alterações. Em parte, já obtive resposta a outras questões que ia colocar sobre [o valor] “consciência de custos”, porque a “consciência de custos” acaba por ser bastante importante para a IKEA para responder às necessidades do consumidor, de forma a que sirva

para a maioria das carteiras e para que existam soluções para que todos eles possam ter uma melhor vida em casa, o que é muito importante.

Entrevistada: Sim, eu passei-te este ângulo, não é? O consumidor/cliente é realmente um pilar para nós. Mas também internamente é algo que eu acho que nós temos nas nossas raízes. E continua muito vivo desde sempre. Estou há 18 anos na IKEA e nunca senti em nenhum momento que nós perdêssemos esse valor como muito nosso. Exatamente numa altura tão desafiadora para todos, não é? No momento em que tivemos de fechar as nossas lojas, que tivemos de ir à procura de outras formas de atingir os nossos objetivos, essa “consciência de custos” tem estado sempre aqui muito assente, então estamos sempre à procura de outras dinâmicas. Ok, se eu não tenho *budget*, por exemplo para fazer este projeto numa loja física, mas esta mensagem é importante passar para o cliente, eu vou à procura de uma forma que provavelmente é mais consciente a nível de custo para passar noutra canal, mas que a mensagem chegue na mesma. Tanto que eu sinto que nunca baixamos os braços aqui! Se não temos o investimento para poder fazer algo, mas acreditamos que a mensagem tem de ser passada, vamos à procura de o fazer num outro lado. Eu acho que isso é a aqui a nossa magia de “consciência de custos”. E nós em Portugal, acho que temos isso muito quase no nosso sangue, não é?

Entrevistadora: Sim, exato, porque tentamos sempre! Em Portugal crescemos sempre com salários mais baixos do que, se calhar, noutros na Europa, e nós temos esta questão do “poupar” e é muito importante que, apesar das pessoas terem uma carteira mais reduzida, possam sempre obter uma casa em que se sintam confortáveis. Então em todas as ações que a IKEA tenta realizar, e também pelo que o vosso departamento faz, tentam sempre passar mensagens do: “Isto é possível! Têm estas opções para tentar dentro da vossa carteira, tem espaço para tudo”, e isso é muito importante. Acredita que os consumidores associam este valor à marca, a IKEA? Esta preocupação pela “consciência de custos”?

Entrevistada: Eu acho que temos de estar constantemente mais uma vez atentos, porque eu acho que estes anos de pandemia foram duros para todos nós enquanto sociedade, por isso é que é que te falava há pouco de algumas das ações que nós fizemos para lá chegar. Eu acredito que sim, aliás temos indicadores que nos dizem que as pessoas nos reconhecem pelos preços baixos, mas ainda assim, por outro lado que somos bastantes inspiradores, tanto eu acredito que juntando estas duas considerações que os consumidores nos veem assim. Mas é preciso

estar atento, porque são estas pequenas mudanças que fazem realmente a diferença de como é que podes mudar o teu dia-a-dia de forma fácil. Nós estamos atentos, mas nós fazemos tudo intensivamente também, como “o que é que as pessoas têm disponível ao final do mês?”. O último estudo que fizemos dizia-nos que a maioria das pessoas têm 50€ disponíveis ao final do mês para extras. Fora do que são as suas necessidades reais, têm 50€ para o lazer ou para *Home Furnishing* neste caso, então nós trabalhamos as nossas soluções baseadas nisso ou muitas delas! Temos ambientes, por exemplo, focados em como é que a pessoa pode ter uma sala completa se tivesse 50€ ao final do mês - como é que nós dividimos isso em crédito sem juros; em quanto tempo é que vão conseguir pagar a sua sala ou a sua cozinha. Então nós já fazemos as soluções mais inspiradoras possíveis a pensar nisso, nessa consciência de que só existe esse valor disponível ao final do mês.

Entrevistadora: Isso é genuinamente pôr o consumidor no centro da situação, porque seria muito simples serem uma marca como talvez outras noutros mercados que tentam fazer os preços baixos, mas simplesmente afirmarem o mesmo. Mas nestas ações comprovamos que a IKEA coloca o consumidor no centro e que ele é que é importante!

Entrevistada: Sim, completamente. O cliente está sempre em primeiro lugar, aquilo que o cliente nos dá através dos estudos que fazemos - nós fazemos estudos de como é que vivemos em casa globalmente e localmente também - portanto o cliente é sempre o centro e as nossas soluções andam à volta daquilo que o cliente nos pede com um tal diferenciador. Nós queremos inspirá-los e ir sempre mais além, mas as nossas funções partem sempre da vida real, porque nós poderíamos criar soluções de inspiração com a nossa Gama simplesmente, não é? E trazer superinspiração com as tendências de lá, mas depois se as pessoas não conseguissem atingi-las, no final irias criar uma frustração com a marca, porque não ias conseguir ter aquilo na tua casa e isso é o nosso pilar essencial.

Entrevistadora: Porquê é que a “simplicidade” é tão importante para a IKEA?

Entrevistada: Olha quando eu falava há pouco tempo do *design* democrático, não há um produto na IKEA que não seja desenvolvido por estes cinco pilares do *design* democrático e um deles é a simplicidade, porque *design* por si só é funcionalidade. Todos os produtos que nós vendemos têm de ser funcionais e já é simples de entender aquilo que nós queremos atingir enquanto marca, nós queremos que seja extremamente funcional, que tenha qualidade, que

tenha sustentabilidade, os preços baixos, tudo aquilo que nós conhecemos como *design* democrático. E a simplicidade é transformar esses objetos que são belos em algo que seja simples e prático de usar. Até porque a sociedade já não é o que era há alguns anos, provavelmente as nossas casas também no mundo inteiro evoluíram para algo mais. Uma coisa curiosa, a mesa da sala de jantar em Portugal, há uns anos, era quase uma zona museu, enquanto hoje em dia ela tem que ser simples, bonita e ter qualidade, exigindo mais simplicidade que até há alguns anos. Portanto a simplicidade para mim é isso, é sempre aliada ao *design* democrático de como é que nós passamos esta mensagem através dos nossos produtos, das nossas funções. E depois internamente, a forma como trabalhamos em conjunto, porque isso é tão igualmente importante para a marca, pois irá passar de forma tão mais fácil lá para fora e para os nossos consumidores. E isso eu sinto que estamos sempre no caminho, estamos sempre à procura de formas mais fáceis de passar a mensagem de simplificar. Eu na minha área de comunicar, porque nós temos a parte de comunicação, somos, no fundo, uma marca complexa, porque temos tantos produtos, tantas formas de o fazer, que temos de nos desafiar a nós próprios a sermos simples. Recebemos um produto fantástico que nós acreditamos mesmo, mas tem de ser simples para o cliente o entender. Então a forma como nos comunicamos também tem sempre essa simplicidade como base.

Entrevistadora: Até porque se o cliente também não perceber essa simplicidade, a mensagem não passa e acaba. E talvez algo que era o ideal, este não o irá perceber. Acho que já foram respondidas as ações que respeitam este valor. E acredita que os consumidores também associam este valor à marca, a “simplicidade”?

Entrevistada: Eu penso que sim. Eu acho que nós, em geral, somos reconhecidos como uma marca com estes valores, com a “simplicidade”. A “simplicidade” é estar atento, mais uma vez, a essas necessidades. A nossa Gama tem evoluído de uma forma e o consumidor também. Cada vez mais temos de ser mais rápidos a comunicar, é aquilo que eu sinto, para sermos mais simples temos que ser mais rápidos, porque as pessoas não têm tanto tempo para nos ouvir ou para parar e explorar, então temos que ir à procura de outras formas. Vou-te dar um exemplo de uma Gama que é espetacular que nós temos que é a *Home Smart*. Tem vários produtos associados: têm colunas de som, têm purificadores, têm iluminação, até têm estores e é complexo, não é mentira, é complexo, porque ainda não há muitas marcas que tenham este tipo de gama, sabes? Tão extensa, então nós ainda estamos à procura dessa forma simples de a apresentar. E como é que o passamos? Através de tutoriais, por exemplo na *web* que já temos,

ontem no *Livestream* também passamos um pouco do que são esses produtos, porque é essa busca constante, quer para os colaboradores, quer para os consumidores. Posso dizer que estamos sempre no caminho, não é simples simplificar, sabes? Como estamos sempre a receber coisas novas, e ainda bem, que essa é a nossa magia, portanto o nosso trabalho é simplificá-las, para que todos olhem para aquele artigo e consigam entender como é que ele funciona lá em casa.

Entrevistadora: Porque a verdade é que talvez alguns desses artigos para muitos portugueses ainda são um pouco complexos em escolha. Nunca sabemos bem, a nível de luz, o que é que é ideal para nós, a nível dos purificadores o que é que é ideal para nós, são tudo um novo mundo que se calhar não estamos habituados, e que das formas de como vocês os comunicam e apresentam, mais facilmente eles percebem que não é uma coisa muito complexa.

Entrevistada: Olha, esse exemplo é ótimo, porque nós fizemo-lo. Nós sabíamos que íamos ter um estore elétrico na zona de estores convencionais ou tradicionais, e que ia ser difícil para o cliente entender e possivelmente ele acabaria por optar por aquele que é igualzinho, mas que não é elétrico, porque seria uma grande confusão. Então criamos foi áreas nas nossas lojas, e também na *web*, onde dedicamos uma área exclusivamente a estes produtos da *Home Smart*, onde a pessoa consegue entender a dinâmica já total do que aqueles artigos podem significar lá para casa, em vez de simplesmente os termos em áreas dispersas da loja, alocados às suas áreas de função. Estes são alguns exemplos ou truques que nós temos para expor a Gama e o cliente entender de forma mais simplificada.

Entrevistadora: Última pergunta e depois eu deixo-a ir. Na sua opinião pessoal, defende que os valores da marca têm peso na decisão do consumidor?

Entrevistada: Completamente, completamente. Hoje em dia, e nós sabemos que os estudos dizem-nos, que tão importante como os produtos que vendemos são os valores que defendemos enquanto marca. Eu acho que, e cada vez mais o consumidor está-nos a dizer isto, já não é suficiente ter uma mesa linda e com a qualidade exigida, é preciso perceber de onde é que vem aquele material? De que forma é que ele é produzido? Eu diria que temos aqui uma responsabilidade enorme enquanto marca de continuar a passar ativamente a estes valores. Temos que passar estes valores que, até agora, eram tão internos para nós, esta forma de trabalharmos em conjunto, este "*Togetherness*", não é? É importante para os consumidores

perceberem que nós trabalhamos dessa forma e isso é tudo parte do nosso posicionamento de marca e para os clientes também nos reconhecerem como algo mais do que apenas os nossos produtos. Eu diria que é essencial hoje em dia.

Entrevistadora: Muito obrigada por toda esta ajuda, todas as suas respostas ajudaram-me imenso. E acho que a sua perspetiva acrescentou imenso, porque a sua área de *Home Furnishing* é muito importante para passar esta mensagem, tanto externa como internamente, eu agradeço-te imenso este tempinho. Espero que não a esteja a atrasar para outra reunião.

Entrevistada: Tenho daqui a 10 minutos, está ok Bárbara. Espero ter correspondido aqui às tuas expectativas, porque eu sei que isto é assim um pouco abrangente, mas se precisares de algo mais é só dizeres!

Anexo B - 2º Entrevista Exploratória a Ana Barbosa, *Sustainability Manager*, Responsável de Sustentabilidade da IKEA Portugal

Entrevistadora: Primeiro muito obrigada pela sua participação e pelo seu auxílio na realização deste estudo. Só para esclarecer que esta entrevista é feita em prol da realização do relatório de estágio acerca da importância dos valores da marca para o processo de decisão de compra da geração *millennial* com caso de estudo da IKEA Portugal, para o Mestrado de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, com o intuito de compreender melhor a sua opinião acerca do impacto dos valores de uma marca para o consumidor. Os dados obtidos nesta entrevista apenas serão utilizados para fins académicos e desde já muito obrigada pela sua participação!

Como é que contribui, no seu trabalho diário, para criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas?

Entrevistada: Eu penso que de muitas formas, em camadas paralelas, se quiseres. Há aqui a contribuição para um melhor dia a dia para a vida dos colaboradores IKEA, há a contribuição para o melhor dia-a-dia para a vida das pessoas em casa e há um melhor dia a dia, numa visão mais ampla, das comunidades, do planeta, num ponto de vista de sustentabilidade, que aí muito diretamente está relacionado com a minha função. Portanto, eu acredito que no meu trabalho, eu contribuo nestas três vertentes. A sustentabilidade estando integrada no negócio da IKEA, ela transparece, ela acaba por se concretizar em tudo o que nós fazemos, nomeadamente nos produtos e nas soluções que chegam a casa do cliente. Mas ela também se concretiza em ações para eficiência, redução da pegada carbónica nas nossas operações e, portanto, um impacto positivo para as pessoas e para o planeta diretamente através das nossas operações. Esta também se concretiza através do cuidar das pessoas que nós tocamos na nossa cadeia de valor, começando pelos nossos colaboradores, cuidando também dos colaboradores dos nossos fornecedores, tendo em especial atenção e tendo programas para os grupos vulneráveis nas nossas comunidades. Portanto, eu consigo ver muito diretamente este impacto positivo, esta melhoria no dia a dia das pessoas em muitas vertentes. Ou seja, uma coisa é a estratégia, é a teoria, o que é que deve acontecer; e outra coisa é realmente o que é concretamente, como é que isto se faz. A estratégia de sustentabilidade da IKEA não é um *forever document*, mas é um daqueles documentos mais estratégicos. Portanto, ela é uma estratégia mais alongada no tempo, é uma “*IKEA strategy*”, o que significa que é uma estratégia que cobre toda a nossa cadeia de valor, desde as matérias-primas que usamos; a como é que nós tratamos os nossos

fornecedores; ao transporte das mercadorias; ao *design* do produto; ao uso do produto na casa dos clientes e ao fim de vida do produto.

Esta estratégia é a base do meu trabalho e de toda a gente que trabalha em sustentabilidade na IKEA, e ela tem três grandes pilares: um que se chama “*healthy sustainable living*” que tem a ver com Gama, produtos, soluções, dicas e ideias para uma vida em casa mais saudável e mais sustentável - aqui temos a ambição de ajudar, de inspirar por um lado e ajudar por outro, mil milhões de pessoas até 2030 a viver uma vida mais saudável e mais sustentável comparado a como viviam antes, portanto um objetivo muito ambicioso. Depois temos outra área que se chama “negócio circular com impacto positivo no clima”, e esta área é a área que aborda a nossa pegada carbónica. Na IKEA nós medimos a nossa pegada carbónica. É muito difícil num negócio como o da IKEA ter a pegada zero, a chamada pegada positiva, portanto nós temos de reduzir drasticamente a nossa pegada, a nossa operação, e vamos reduzir também a pegada carbónica fora da IKEA. Imagina os nossos fornecedores que produzem para outras marcas ou na casa dos nossos clientes, reduzir mais do que aquilo que ainda produzimos, em termos de pegada de CO₂. Esta é a abordagem a trabalhar dentro e fora da IKEA. E nós aqui temos, desde 2019 de facto, uma redução da pegada carbónica da IKEA. Ou seja, o negócio continua a crescer, as pegadas a nível global continuam a crescer, dos países, das empresas continuam a crescer, aliás são raras as empresas que dizem: “A minha pegada já está a decrescer”. E a IKEA é uma delas! A nossa pegada já está a decrescer. Já estamos, creio, a 6% abaixo da *baseline* que é de 2016 e o negócio cresceu, olha não sei, vamos dizer uma média de 5% ao ano. Portanto, há por um lado uma redução drástica da pegada. Porque é 6% em valor absoluto, mas se tu pensares que estamos a produzir mais, a vender mais e a abrir mais lojas, acaba por ser mais do que 6%. Portanto, isto está a acontecer, a baixar a curva, mas nós temos de compensar ainda mais, porque não vamos deixar o suficiente. Ainda vamos produzir, usar matérias-primas, etc. Esta é uma área que nós, por exemplo, aqui no escritório, nas lojas também trabalhamos ativamente para obter: energia renovável, energia através dos painéis fotovoltaicos, etc., tudo isto diminui a pegada, e é um trabalho que se faz em todas as lojas e em todo o mundo e depois faz-se com todos os fornecedores, etc. Outro complemento, isto porque as matérias-primas circulares, ou matérias-primas renováveis ou até matérias-primas recicladas, à partida têm uma pegada menor do que as matérias-primas do combustível com origem fóssil, por exemplo, é optar por estas matérias-primas mais sustentáveis. Pronto, temos o objetivo até 2030 de usar apenas matérias-primas renováveis ou recicladas, portanto este é o segundo. O terceiro é o “impacto positivo nas pessoas”, e aqui são os colaboradores, os colaboradores dos nossos fornecedores e as comunidades. Como é que nós fazemos isto? Trabalhamos muito o *well*

being, o *quality of life*, a igualdade, a diversidade e a inclusão dentro da IKEA, junto dos nossos colaboradores. Fora da IKEA, com os nossos fornecedores, nós trabalhamos com o IWAY, um código de conduta que inclui os requisitos relativos ao meio ambiente e às condições de trabalho. E nas nossas comunidades, tentamos ajudar as pessoas que mais precisam, nomeadamente grupos vulneráveis, sejam crianças, mulheres, vítimas de violência doméstica, pessoas discriminadas, LGBTQA+, pessoas discriminadas por outros motivos, refugiados, pessoas que vivem em pobreza de alguma forma, portanto em todos os países e em todas as unidades e em nível global, tentamos ter parcerias para apoiar estes grupos mais vulneráveis. Portanto, aqui nestas três áreas da estratégia consegues ver bem aquilo que eu disse, como é que no meu dia a dia eu consigo ter um impacto positivo nas pessoas: em casa melhorando de alguma forma e trabalhando em prol do nosso compromisso de ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta. E cuidar das pessoas, já não estamos a falar da vida em casa propriamente, mas o melhor dia a dia para a vida das pessoas que pode ser lido de uma forma mais ampla e não só na vida em casa e no meu trabalho.

Entrevistadora: Porquê que para a IKEA é tão importante o valor de “cuidar das pessoas e do planeta”? E quais as ações realizadas para respeitar este valor?

Entrevistada: É um valor que, a acrescentar àquilo que eu já disse, é o valor. É um valor que está super alinhado com a nossa visão, portanto quando tu pensas em criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas e, olhando para a IKEA como uma empresa global e como uma empresa que quer ser líder em todas as áreas do negócio a nível global, cuidar de pessoas e do planeta tem de lá estar, senão tu não consegues criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas. Portanto, há aqui um alinhamento muito grande entre este valor e a visão, como há com muitos outros valores, e acaba por ser um valor mais simples de comunicar de certa forma, através de ações de comunicação ou através de exemplos concretos e iniciativas específicas. É difícil mostrar tudo o que fazemos, porque é muita coisa e as pessoas, em fim, só um número reduzido de pessoas é que estão verdadeiramente interessadas em aprofundar tudo. Se eu estou preocupada, para mim só me interessa comprar materiais que sejam renovados, ou reduzir o uso único, preocupa-me poupar energia em casa, ou a mim preocupa-me a exploração de crianças na China. Há sempre algo que responde a uma preocupação de cada uma destas pessoas, a dificuldade às vezes é contar todas estas histórias de forma acessível e por isso nós muitas vezes escolhemos algumas histórias. Na IKEA temos escolhido o clima do ponto de vista de ação climática, como é que a minha vida em casa pode ser mais sustentável. Em

Portugal, relacionado com poupanças, porque é muito relevante, estamos sempre a explorar este ângulo e começamos a dar o *layer* da circularidade, com segunda vida e que queremos reforçar para o ano. E depois do aspeto das pessoas, falamos muito de igualdade, diversidade e inclusão, pois é a área de foco na nossa comunicação, ou seja, nós temos que escolher o foco das mensagens, porque não podemos falar de tudo, é muito muito vasto.

Entrevistadora: Mas mesmo que seja direta ou indiretamente, está lá sempre e isso é o relevante.

Entrevistada: É verdade.

Entrevistadora: Acreditas que os consumidores associam este valor de “cuidar das pessoas e do planeta” à marca? E se sim, porquê? Como?

Entrevistada: Complexo, mas a resposta é simples: sim. Os consumidores de alguma forma associam a IKEA a uma empresa de confiança, a uma empresa escandinava líder que toma iniciativas na área ambiental mais do que os outros. Os diferentes estudos e *surveys* que nós fazemos dizem-nos que os nossos consumidores estão preocupados. Ponto número um: dizem-nos que os nossos consumidores esperam a liderança das marcas; Ponto número dois: dizem-nos que os nossos consumidores consideram a IKEA, uma marca líder do ponto de vista do comportamento nesta área, mas mais na área de ambiente do que na área social. Os portugueses associam mais a IKEA à sustentabilidade/ambiente do que às pessoas e veem a IKEA mais como líder nesta parte ambiental. No nosso setor somos sem dúvida o líder quando nos comparamos com outras marcas.

Entrevistadora: Acredito que acaba só a ser um problema só de enquadramento na medida em que, como existe assim uma associação à sustentabilidade/ambiente, se calhar as pessoas não colocam a área social no mesmo quadrante, mas até têm noção que efetivamente a IKEA também atua em prol das pessoas.

Entrevistada: Eu acho que se depois tu fizeres perguntas específicas, se calhar até as pessoas devem dizer: - “Ah sim”; mas na verdade eu acho que há aqui algumas camadas. Uma camada é o retalho, por si é conhecido como um setor que não paga muito bem, não é? Logo à partida tens este estigma, vá. Depois há o comparativo: há marcas que estão presentes, há muitos anos,

na cabeça das pessoas e na televisão. E isto, a IKEA não consegue compensar apenas com posicionamento. As nossas ações são ações que nós adoramos, como a nossa parceria com a *Just a Change* para reabilitar casas ou o trabalho que fazemos na igualdade de género na IKEA. Acho que temos de ganhar terreno, na parte do impacto social e também no ambiental, porque associam o posicionamento das marcas a coisas que eles relacionam muito facilmente na sua mente.

Entrevistadora: Acho que a IKEA está muito bem fundamentada no que é que pretende, no que é que ambiciona e para onde vai. E em seguimento do falado, porquê que o valor de “renovar e melhorar” é tão importante para a IKEA?

Entrevistada: O valor, “renovar e melhorar” é um valor que nos permite estar constantemente à procura de melhores maneiras de o fazer. Se nós temos por um lado, uma visão que é a mesma de há 65 anos e uns “*forever parts*” na nossa estratégia, nós não podemos ser líderes do mercado, não podemos ser líderes na área de sustentabilidade se não estivermos constantemente à procura de melhores maneiras de o fazer, ou seja, os valores da curiosidade, do interesse, a forma de procurar, de querer fazer são essenciais. Temos de nos perguntar “como é que vamos fazer”? Não pode ser uma fórmula sempre igual, porque senão vamos ser rapidamente ultrapassados por tudo e por todos.

Na minha área de sustentabilidade isto é gritante, ou seja, primeiro: estava-te a falar de diminuir a pegada carbónica. Como é que se mede a pegada carbónica em algumas áreas que ainda não temos modelos? Como é que se mede a compensação de uma pessoa? Quanto é que a floresta compensa? Como é que isto se faz? Há áreas que são tão novas, a área digital é outra, que nós temos que estar constantemente à procura de melhores formas de o fazer. Muitas vezes em parceria e em cocriação, na defesa de um negócio circular. O mundo viveu durante um século quase numa economia linear, uma economia de mercado capitalista, de consumo, que era baseado num modelo em que o consumo pode crescer até ao infinito e de forma linear, em que não se fechava o ciclo, e nós agora estamos a dizer que nós temos de mudar para uma economia circular, como é que isto se faz? Não sabemos. Portanto, é muito importante estar aberto e estar sempre à procura de melhores formas de fazer, de novas soluções. Mas também é importante começar a avaliar o que é que se fez e de o melhorar, não ficar à espera da solução ótima, porque senão também não começamos. Portanto, do meu ponto de vista e na minha área, este “*reno and improve*” é crucial. Até 2030, queremos ajudar e inspirar mil milhões de pessoas, contudo nem sequer sabemos como é que vamos fazer, portanto o essencial é começar, e se

chegarmos à conclusão “*this is not good enough*”, mudar e melhorar. Faz parte da minha área, é aliás uma constante do meu dia-a-dia.

Estamos em 2022 e ainda estamos a definir alguns KPIs para pedir, para nos ajudar a perceber se estamos no caminho certo e quanto é que temos de melhorar. Um deles que eu acho que é fácil para tu perceberes, é o “*zero waste*”. Nós temos a ambição de sermos circulares até 2030, isto significa o quê? Que tudo o que é resíduo nosso tem que ser reciclado, tem de ser incorporado de alguma forma em novas matérias-primas. Portanto, nós temos o objetivo de ter um desperdício zero em 2030. Vamos começar, isto é uma ambição. Desperdício zero em 2030. Como é que isto se faz? Como é que isto se mede? Não sabemos. Portanto “*reno and improve*” é um constante no meu dia-a-dia e está muito ligado à necessidade de melhorar, de inventar algo novo.

Entrevistadora: Estão, portanto, a “trabalhar para”. A IKEA delineou este objetivo, estão a trabalhar para lá chegar, ainda não sabem como, mas aos poucos e poucos, irão lá chegar.

Entrevistada: Como é que vais ter um impacto positivo no planeta? Até à data de hoje não sabemos bem, mas se queres, tens de começar por desenhar a ambição e a partir daí, começas.

Entrevistadora: E aos poucos e poucos lá chegam.

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Acredita que é um valor que os consumidores associam à marca?

Entrevistada: Complexo. No meu ponto de vista, a resposta curta é sim, mas não com este nome, ou seja, o consumidor, “*reno and improve*”, não conhece, mas o consumidor conhece a IKEA como uma empresa que faz de maneira diferente. Não se importa de ser a primeira a lançar um novo serviço ou a ser diferente, incluindo nas soluções que mostra. Nós não temos problema nenhum de experimentar uma forma diferente, de explorar maneiras de melhorar e acho que os consumidores nos conhecem por isso, ou seja, sei lá, embalagens planas e embalagens em rolo, nós já tínhamos embalagens planas, depois começamos a vender colchões embalados em rolo, coisas que o cliente viu, se calhar pela primeira vez, na IKEA.

Entrevistadora: Eu lembro-me, de como consumidora, de ouvir muito falar quando as caixas mudaram e de começarem a reduzir os plásticos cada vez mais, e estão a trabalhar em prol até de ainda reduzir mais. Portanto, o consumidor acaba a perceber que existe um esforço para melhorar e para ajudar o ambiente e para trabalharem juntos em prol de um mundo melhor.

Entrevistada: Sim, e mesmo que não seja com a temática do ambiente. A IKEA para fazer/explorar novas formas, está muito relacionado com o “*different with a meaning*”, sempre foi conhecida por isso. Vais à IKEA e tens lá “*room settings*”, fomos os primeiros a terem inspiração na loja. A ter os móveis naquilo que é uma casa de sonho, um quarto de sonho, quarto barato, quarto pequeno, um quarto que reflete a minha realidade.

Entrevistadora: Porque efetivamente representam a realidade do consumidor, de como vive diariamente. Têm opções para: -” Tens uma casa destes metros quadrados, tens estas opções. Podes fazer estas soluções e aplicar desta forma.”

Entrevistada: Exatamente, e agora, dentro disso e relacionando agora com o “*reno and improve*”, claro que ser “*locally relevant*” sempre foi importante, portanto aquilo que vem do global adaptas ao país. E nós mais recentemente sentimos necessidade de demonstrar soluções para o dia-a-dia em casa que sejam notórias e que tragam poupanças. Então, não tínhamos uma solução global do nosso agrado, tivemos de explorar. Como é que isto pode ser? Como é que se calcula? As pessoas gastam dinheiro em quê? Podem poupar dinheiro em quê? Como é que nós vamos mostrar isso? Portanto, as pessoas hoje podem ir à loja e encontrar uns “*settings*” que provocam uma realização como: se usares uma garrafa reutilizável podes poupar 200 garrafas de plástico por ano.

Estás sempre dentro daquilo que já era especial e diferente, estás sempre a melhorá-lo. E eu creio que, nesse sentido, voltando à tua pergunta, eu creio que as pessoas não o reconhecem por “*reno and improve*”, reconhecem-nos por inovadores.

Entrevistadora: É a última pergunta. Na tua opinião pessoal, defendes que os valores da marca têm peso na decisão de compra do consumidor?

Entrevistada: A resposta curta é sim, mas com uma explicação muito complexa na minha opinião pessoal, e não sendo especialista nesta área. Nós sabemos que as pessoas tomam as suas decisões também com a base emocional, obviamente que as pessoas vêm comprar à IKEA,

porque é acessível, conveniente e relevante, ou seja, por aquilo tudo que se estava a falar, as pessoas sentem-se inspiradas com aquilo que vêem, as pessoas sentem-se que isto é para elas, e elas até podem comprar, e se quiserem até podem levar para casa hoje, ou se não quiserem podem contactar um serviço. Portanto, eu acho que as pessoas compram por esse motivo, mas também há uma componente emocional. Porque é que as pessoas voltam tantas vezes à loja? Se calhar há compras que não são tão necessárias, sei lá: -” Eu vou montar o meu primeiro apartamento, eu não tenho muito dinheiro, vou à IKEA e compro o básico”, mas depois tu podes acrescentar acessórios e as pessoas continuam a voltar para o IKEA e acho que daqui entra o emocional. A confiança que se tem na marca e a confiança no que toca aos valores. Embora o consumidor não os conheça como os oito valores, com os nomes que nós lhes damos, mas confiam que nós somos inovadores, que nós somos melhores, somos líderes na área ambiental. Portanto, é tão forte a ligação entre os valores e entre a Gama, a forma como nós nos mostrarmos, a forma de como comunicamos, e a forma de como o consumidor acaba por nos ver, e que de alguma forma os valores estão lá, que acaba por pesar na componente emocional da decisão do consumidor. Agora se fores perguntar ao consumidor: “Conheces o valor *"different with a meaning"* ou *"reno and improve"?*”, ele vai dizer que não.

Entrevistadora: Sim, por esse nome não, mas se calhar têm noção ao nível da sustentabilidade, sabem que há certos móveis que os materiais já foram reciclados ou por exemplo agora com a KÅSEBERGA, há a preocupação de: - “Estão na praia, se calhar apanham aqui algum lixo”. De alguma forma eles têm a consciência do: “Ok, isto é feito”. Talvez pelos nomes específicos dos valores não, mas existe uma consciência de que a IKEA trabalha para isto.

Entrevistada: Sim, obviamente que não podemos eliminar a outra parte dos produtos que são acessíveis, que são relevantes e que são componentes de produtos e de serviços, bem sem essa parte é difícil.

Entrevistada: Aqui estamos super alinhadas, estamos todos a trabalhar para o mesmo objetivo e no fundo, é isso, e quando a cultura da empresa, os valores da empresa, a estratégia da empresa são todos fortes, acaba por ser fácil depois de alinhar as diferentes áreas numa mesma direção, não é?

Entrevistadora: Sim. Se calhar, há muitas empresas ou marcas que prometem muita coisa, mas uma coisa é prometer outra é efetivamente fazer. A estagiar na IKEA, eu percebi que

efetivamente todas as pessoas lá trabalham para aquilo, não é do género: “Ah nós somos sustentáveis e temos um móvel com materiais reciclados”, não, todos os dias existe aqui um trabalho para ajudar as comunidades e a pensar nas pessoas.

Entrevistada: Exatamente.

Entrevistadora: É tudo, toda a empresa está unida nestes valores e nesta visão, está excelente, não podia ter tido uma melhor experiência.

Entrevistada: Oh que bom Bárbara, fico contente. Olha, eu vou me despedir de ti, desculpa.

Entrevistadora: Desculpa eu, que já te tirei mais tempo. Muito obrigada por tudo Ana! Por este tempinho, por toda a experiência, pela oportunidade do “vamos brincar” e se não voltarmos a falar muito obrigada em geral por tudo, significou imenso!

Entrevistada: De nada Bárbara! Serás sempre uma filha desta casa! Que a tese corra bem e espero ter conseguido ajudar!

Entrevistadora: Claro que sim! Muito obrigada!

Entrevistada: De nada!

Anexo C - Entrevista 3 - 3º Entrevista Exploratória a Inês Silva, *Co-Worker Communication Leader*, Responsável de Comunicação Interna da IKEA Portugal

Entrevistadora: Primeiro muito obrigada pela sua participação e pelo seu auxílio na realização deste estudo. Só para esclarecer que esta entrevista é feita em prol da realização do relatório de estágio acerca da importância dos valores da marca para o processo de decisão de compra da geração *millennial* com caso de estudo da IKEA Portugal, para o Mestrado de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, com o intuito de compreender melhor a sua opinião acerca do impacto dos valores de uma marca para o consumidor. Os dados obtidos nesta entrevista apenas serão utilizados para fins académicos e desde já muito obrigada pela sua participação!

Em primeiro lugar gostaria de perceber como é que contribui, no seu trabalho diário, para criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas?

Entrevistada: Olha pensando assim eu acho que posso responder essa pergunta olhando para três dimensões diferentes. A primeira dimensão tem muito a ver com aquilo que é a minha função na IKEA, na equipa de comunicação, enquanto responsável de comunicação interna, e uma das coisas que mais me motivou a me candidatar a esta vaga. E na verdade, o que me influenciou mais a ficar apaixonada pela área de comunicação interna foi a vontade de fazer com que as outras pessoas que trabalham na IKEA se sintam tão orgulhosas disso quanto eu, e que se sintam tão bem a trabalhar aqui quanto eu. E o facto de eu me sentir tão bem aqui tem muito a ver com os nossos valores, com esta personalidade humanista e, na verdade, com a nossa cultura. Portanto eu acho que esse é o meu principal contributo se quiseres. E depois para além disso, acho que a segunda dimensão que eu diria tem muito a ver com pensarmos os valores, e isto é um exercício que eu vou tentando fazer no dia a dia, que é pensarmos nos nossos valores também como ferramentas de trabalho. Ou seja, não são simplesmente coisas estáticas que estão ali. De uma forma muito inconsciente estão presentes no dia a dia, mas eu tento fazer este exercício de ser consciente em relação a estes valores e de tentar perceber como é que eles nos podem ajudar, seja nos nossos processos internos, seja nos projetos em que nós estamos a trabalhar e portanto, como na minha função eu acabo por ter contacto com muitos departamentos e com muitas áreas diferentes, aquilo que eu também tento fazer é ajudá-los a perceber isto, a perceber como é que os valores e como é que as características destes valores, nos projetos, também podem ter um impacto positivo e contribuir de forma positiva. Portanto esta seria a segunda dimensão. E a terceira eu acho que tem a ver com aquilo que nós todos

somos ao trabalharmos na IKEA que é sermos embaixadores muito naturais pela marca e conseguirmos no dia a dia, seja internamente - com os colegas que nos são mais próximos e com as pessoas que nós tocamos - mas também na nossa comunidade, com as pessoas que estão à nossa volta fora do contexto de trabalho, como é que podemos inspirá-los e ajudá-los a compreender estes valores de uma forma positiva e que também contribua para o dia a dia deles. Portanto, olho para essa pergunta muito nestas três dimensões.

Entrevistadora: Sim, acho que tudo o que disse faz imenso sentido porque, todo esse trabalho ajuda imenso a relembrar aos colaboradores que existe efetivamente este espírito IKEA, algo que se nota em todo o SO e restantes departamentos. Todos têm genuinamente um espírito IKEA que no início não estamos à espera que seja o que é. Parece uma grande família, e a sua função sinto que ajuda imenso a que todos consigam olhar para a IKEA da mesma forma. Claro que não irá entrar automaticamente com o espírito IKEA, portanto com todas as atividades, com todas as opções, com todos os apoios que a IKEA oferece, é excelente.

Entrevistada: Só para acrescentar em relação ao que estás a comentar, ultimamente não temos falado tanto nisso, mas na altura quando eu entrei para a IKEA e até o primeiro projeto de comunicação que trabalhei sobre a IKEA ainda antes de fazer parte e de estar na organização foi, não sei se já te tinha contado, mas foi a celebração dos 10 anos da IKEA em Portugal em 2004, foi a altura em que eu comecei a trabalhar comunicação na agência, comunicação IKEA. E eu lembro-me que já nessa altura, eu tinha acabado de sair da universidade, portanto todo o mundo corporativo era muito novo para mim e na altura eu estava a trabalhar comunicação de bancos, comunicação de empresas de transporte, comunicação de empresas de restauração, estava a ter contacto com indústrias muito diferentes, e quando comecei a ter contacto com a IKEA começamos a trabalhar este projeto dos 10 anos da IKEA em Portugal, foi uma coisa que foi muito clara para mim. Estes valores e este lado humanístico. Já na altura falávamos muito em recrutar as pessoas pelos valores, que é uma coisa que nós ainda fazemos. Quando tu estás a recrutar alguém, tu olhares para quais é que são as características desta pessoa e pensares se de facto esta pessoa se encaixa nesta cultura de trabalho que nós temos, e eu acho que isso ajuda muito. Depois o que eu tento fazer no meu dia a dia, no meu trabalho é só tornar isso consciente, porque às vezes não damos por adquirido e esquecemo-nos que está lá.

Entrevistadora: Exato. Sim, e às vezes um *reminder* muda tudo. Porquê que o valor da “união” é tão importante para a IKEA?

Entrevistada: Olha, bem, mais uma vez eu acho que posso responder a essa pergunta de duas perspetivas diferentes. A primeira de todas, eu acho que na verdade, apesar de ser vivido de uma forma muito emocional, eu acho que ele tem uma base muito operacional, porque nós somos uma empresa muito grande, não apenas na dimensão da marca, mas estruturalmente nós somos uma empresa muito grande, com muitas áreas diferentes, e para tudo funcionar, para que tu de facto consigas ter clientes felizes, ter colaboradores felizes e as coisas de facto aconteçam e aconteçam bem, tu precisas que todas estas áreas estejam interligadas e que trabalhem, e que colaborem no sentido de um objetivo comum. Por isso é que eu acho que a nossa visão também é tão importante nos projetos que temos diariamente, porque nós transferimos a nossa visão para os projetos que nós trabalhamos no dia a dia, e eu acho que isso representa a importância da união, do valor da união na nossa cultura. E depois obviamente tem também o lado muito emocional que tem a ver com o *engagement* dos colaboradores da organização e a forma como as pessoas se ligam à marca, não apenas por aquilo que nós representamos nos nossos valores, na nossa visão, em fazer o que foi dito, mas pelo que as pessoas sentem quando estão todas juntas e a trabalhar em conjunto. Isso também é muito especial, portanto eu diria que são aqui estes dois lados da moeda na verdade.

Entrevistadora: Acho que faz muito sentido de facto. Eu sempre olhei para o valor da união muito emocionalmente, que acho que é o automático da maior parte das pessoas, mas faz imenso sentido porque efetivamente ajuda-nos a remar para o mesmo lado, e como é uma empresa extremamente grande, é necessário.

Entrevistada: É, e imagina, eu acho que, isto também foi-se tornando cada vez mais consciente para mim à medida que eu fui estando envolvida em projetos ou iniciativas e às tantas tu percebes que não me adianta de nada tu tentares mover uma coisa sozinha, ou seja, não é não adianta de nada, eventualmente as coisas podem acontecer, mas que as coisas acontecem muito mais facilmente e melhor quando estamos todos a trabalhar em conjunto para essa coisa e quando estamos todos focados em conjunto para esse objetivo, porque de outra forma, tu vais ter que gastar muito mais energia, muito mais desgastante para ti, pelo que o resultado final não será tão bom.

Entrevistadora: Exato. Duas cabeças pensam melhor do que uma neste caso. Quais são as ações realizadas pela IKEA Portugal para respeitar o valor da “união”?

Entrevistada: Por acaso eu estava aqui à bocado a olhar para os nossos valores e estava a pensar, provavelmente a união, em termos assim de iniciativas estruturadas, provavelmente é aquela que nós trabalhamos menos. Ou talvez de uma forma menos consciente. Por isso acho a tua pergunta superinteressante. E acho que, obviamente que tu estavas a descrever é importante e faz parte, faz parte da nossa cultura, mas pensando em iniciativas específicas e pensando se calhar mais numa perspetiva de futuro até, o que abriria é que, perante os desafios que nós encontramos nos últimos anos, o que nós passámos com a pandemia, o que nós estamos a passar agora com esta situação toda dos conflitos e da Guerra na Europa, que têm um impacto muito grande no negócio, para além de todo o contexto não é, de retalho que já estava por si só a mudar e que foi muito acelerado pela pandemia com a importância do digital a crescer muito mais e muito rapidamente, eu acho que nós se calhar não estávamos assim tão preparados para isso. Eu acho que a união surge aqui de uma forma mais consciente, na importância que tem em trabalharmos em união e irmos buscar as pessoas e envolver as pessoas nos processos, envolver as pessoas nesta gestão e nesta construção para o futuro, e eu acho que estes desafios todos que nós passámos ajudaram-nos a perceber que nós precisamos de facto de toda a gente, dos *inputs* e da colaboração de todos para construirmos uma IKEA que seja sustentável e que seja acessível e que seja o mais conveniente e relevante para os portugueses e para a maioria das pessoas no futuro. Porque isto não está a acontecer só aqui em Portugal, portanto eu acho que sim, eu acho que é mesmo em termos de iniciativas e não pensando especificamente na comunicação, eu diria isto, é relevante percebermos a importância do contributo de todos e de trabalharmos em conjunto. Se olharmos mais para a parte da comunicação, o que eu diria, é que se calhar tornou-se mais claro para nós a importância de celebrarmos em conjunto e de estarmos juntos e de envolvermos as pessoas numa perspetiva também de comunicação, de pensarmos a comunicação tendo em conta os diferentes perfis, as diferentes pessoas, as diferentes necessidades que têm e como é que nós conseguimos, no nosso trabalho no dia a dia, de facto chegar a todas as pessoas, não no sentido do espectro da mensagem, de *reach* como se fala em *media*, mas mais numa perspetiva de sermos relevantes para as pessoas com os seus diferentes perfis e com as suas diferentes necessidades. Não sei se estou a ser muito estruturada, desculpa.

Entrevistadora: Não, faz imenso sentido! Quando estava a falar até do avanço que tiveram por causa da pandemia no *online* e restante, lembrei-me de uma colaboradora comentar que foi ajudar a empacotar produtos para encomendas e acho que isso representa bastante a parte da

união. Indivíduos de outros departamentos foram chamados a ajudar para um movimento em comum da empresa e acho que isso são coisas que apenas demonstram esta união.

Acredita que os consumidores associam o valor da “união” à marca? E se sim, porquê?

Entrevistada: Bom, grandes perguntas Bárbara! Olha, vou-te dizer, eu acho que se calhar é o menos óbvio, no sentido em que a mensagem passe diretamente para as pessoas, mas acho que em determinadas situações em loja, pensando especificamente na loja que é o local onde as pessoas têm mais contacto com os colaboradores e também muito agora no CSS, pelo papel mais ativo que o CSS tem no negócio, eu acho que passa pelas dinâmicas que as pessoas encontram entre os colaboradores, ou seja imagina, quando um cliente vai ter contigo, tu sendo colaborador, e tu não sabes o pedido mas sabes sempre direcionar a pessoa para quem sabe ou, mesmo enquanto colaborador, e eu já estive a fazer dias de *job rotation* na loja, em que eu nunca trabalhei em loja portanto eu não sei os processos ou as rotinas, e quando passei 15 dias em loja na secção de quartos a tentar vender camas que eu não sei vender, que eu não percebo de vendas, e eu sempre vi as pessoas disponíveis para me ajudar ou os colegas disponíveis para me ajudar e eu acho que as pessoas percebem isto, porque isto é uma coisa muito natural, a ligação entre as pessoas, portanto eu acredito que sim.

E depois acho que se calhar numa perspetiva mais de experiência de cliente, do percurso do cliente na loja, eu acho que percebem, mas se calhar não é de uma forma tão direta que é a forma como nós comunicamos. Por exemplo estou a lembrar-me agora de quando nós lançamos um novo serviço de crédito, a forma como nós comunicamos foi sempre numa perspetiva de “nós ajudamos”, “nós estamos consigo”, “conte connosco”, mas sem ser demasiado intrusivos mas também sempre com alguma responsabilidade ou quando lançamos a *Taskrabbit* em Portugal, foi sempre nesta perspetiva, de pensar na experiência enquanto cliente e eu acredito que, e agora pensando um pouco mais atrás até ao nosso próprio conceito de “eu faço a minha parte e tu fazes a tua e juntos poupamos dinheiro”, isso é uma ideia, um conceito de colaboração portanto acho que sim, não sei é que é assim tão consciente para os clientes a ideia de “união”, mas acho que o princípio da colaboração está lá.

Entrevistadora: Porquê que o valor de “liderar pelo exemplo” é tão importante para a IKEA?

Entrevistada: Bem eu acho que esse então é tudo, não é? E acho que é tudo simplesmente pela questão da credibilidade para mim. Que é, seja pensando na minha experiência enquanto colaboradora, seja pensando na experiência na área de comunicação, ou até mesmo enquanto

consumidora, quando eu penso num líder ou quando eu penso numa marca, ou quando eu penso numa empresa que não é líder pelo exemplo, ou seja, em inglês a expressão que diz “*walk the talk*”, que não fazem aquilo que dizem que fazem ou que se deve fazer, faz-me questionar qual é que é a credibilidade? Que tipo de confiança é que eu vou ter nesse líder, nessa marca, nessa empresa? Portanto eu acho que para mim é uma das questões mais fundamentais antes de pensarmos sequer nas partes mais emocionais ou mais operacionais, a questão de tu acreditares e confiares naquilo que tu estás a fazer e nas pessoas com quem trabalhas e na organização para a qual trabalhas, e naquilo que tu estás a comunicar, acho que é o principal.

Entrevistadora: Em que ações acredita que a IKEA Portugal respeita este valor de “liderar pelo exemplo”?

Entrevistada: Eu acho que o mais direto para mim, na área de comunicação, eu acho que é o cuidado que nós temos em garantir que não comunicamos nada, seja interna ou externamente, que não esteja bem solidificado na organização ou que nós não tenhamos a certeza. Acho que isso é o principal, enquanto marca ou enquanto empresa, enquanto organização, seja interna ou externamente, estou a falar de algo que eu não tenha “*proof of concept*”, que eu não consiga comprovar. Essa é a primeira. E a segunda, olhando mais para a parte interna, para esta perspetiva de liderar pelo exemplo. Em relação ao tema da diversidade, igualdade e inclusão, que é um dos temas sobre os quais nós queremos ter uma atitude mais ativista do ponto de vista de comunicação, interna e externamente, e que nós nos queremos posicionar, eu acho que a nossa própria abordagem a estes temas que é, mesmo nós não sabendo que para algumas questões em particular nós se calhar ainda não temos a resposta, ou não sabemos a resposta, mas a forma como nós nos expomos ou como nós procuramos as respostas, eu acho que até isso mostra liderança e acho que é um exemplo que não estamos a fazer-nos passar por algo que não somos ou a criar mensagens que não são verdade. E olhando para uma perspetiva mais interna, eu diria que todo o trabalho que nós fazemos internamente com os nossos líderes vai muito neste sentido de ajudá-los a perceber e a desenvolver competências que os tornem cada vez melhores líderes e que possam também ser um exemplo para as suas equipas.

Entrevistadora: Acho interessante ter feito as duas perspetivas. Acho que automaticamente iria olhar mais internamente, como realizei o estágio na empresa, mas efetivamente tem diversas abordagens e tem diversas perspetivas que se calhar o consumidor terá uma opinião distinta do que alguém que trabalha na IKEA.

Entrevistada: E tu se calhar como consumidor vais reconhecer algumas coisas e não vais reconhecer todas, mas este valor está lá, até mesmo indiretamente. Tu se calhar podes reconhecer que a IKEA lidera pelo exemplo em temas de sustentabilidade, mas se calhar, se não estiveres por dentro ou não estiveres tão informada, se calhar não terás a mesma opinião acerca dos temas da igualdade, e talvez muito menos na perspetiva de desenvolvimento internamente porque não é algo que nós comuniquemos muito para fora. Obviamente isto também depende muito da ligação que as pessoas têm à marca e aos temas. Mas acho que por princípio, na nossa abordagem, é muito isto.

Entrevistadora: Acho que já respondemos à questão seguinte, na medida em que de alguma forma acreditasse que os consumidores se calhar percecionam este valor, mas talvez em certas áreas e não especificamente a nível de outras aplicações se calhar mais internas ou restantes. Mas acho que faz sentido, porque até antes de entrar para a IKEA já tinha a perspetiva ao nível da sustentabilidade e também da igualdade e dos apoios à comunidade LGBTQA+, mas lá está, talvez porque via os podcasts, e acredito que acaba a ser uma perspetiva que o consumidor tem mais em certas áreas em específico.

O valor de “delegar e assumir responsabilidade”, porquê que é tão importante para a IKEA? E quais as ações feitas em prol do mesmo?

Entrevistada: Eu acho que é importante, e talvez isto está mais fresco e é mais imediato na minha cabeça, porque tenho estado a trabalhar nos projetos da *Talent Week* e de desenvolvimento de competências e aprendizagem, mas eu acho que, olhando especificamente para a parte interna, eu acho que é importante porque nós somos uma empresa muito grande e temos muita necessidade de desenvolver as pessoas e percebemos que as pessoas precisam de autonomia para se desenvolver. Portanto eu acho que é importante em primeiro lugar para isso darmos oportunidade às pessoas de se desenvolverem, e depois pensando no cliente eu acho que é uma questão também de percebermos enquanto marca como é que nós nos queremos posicionar. Aquilo que nós dizemos ou aquela expressão que se diz muito em Portugal que é: “o cliente tem sempre razão”, eu acho que este valor tem muito a ver com isso, isto porque sempre que nós somos responsáveis ou que existe alguma situação, nós de facto assumimos sempre a responsabilidade, sempre que somos responsáveis por isso, e não temos problema em fazê-lo. Depois se calhar se pensarmos numa perspetiva mais conceptual acho que isto também se concretiza muito nas nossas campanhas de comunicação como dizia à pouco de “eu faço a

minha parte e tu fazes a tua” ou a forma de como nós falamos de sustentabilidade por exemplo, ou até de, pronto para voltar aos conceitos e aos temas que para nós são mais posicionantes, quando nós falamos de igualdade ou quando nós falamos de sustentabilidade. Acho que nós não temos aqui a pretensão de assumir a responsabilidade sobre tudo, nós percebemos que estes temas são importantes e que queremos ter um papel ativo e um papel positivo na sociedade, mas que de facto isto é um caminho que nós não podemos fazer sozinhos, é um peso que nós não podemos carregar sozinhos enquanto empresa, apesar de sermos uma empresa grande e com muitas oportunidades. E, portanto, é um trabalho que implica o contributo de todos, portanto eu acho que pensar nestas duas áreas em específico, são áreas que do ponto de vista da comunicação este valor é muito visível, que é “nós fazemos a nossa parte mas tu também podes fazer a tua, e aqui está um exemplo de como tu também podes contribuir”.

Entrevistadora: Faz sentido. Em ações mais específicas externas, na que está a passar neste momento é demonstrado que com um parafuso é possível fazer a diferença. Vêm à área circular na loja IKEA, eles fornecem o parafuso e se calhar este móvel pode consertado e reutilizado ou pode ir para casa de outra pessoa. E há certas ações que se nota muito bem que a IKEA está a assumir a vertente de “vamos trabalhar em prol de um mundo mais sustentável, vamos assumir esta responsabilidade juntos”.

Entrevistada: Exato, voltando aos valores. Os nossos valores de dia-a-dia são às vezes muito cinzentos e a sua interpretação depende imenso de pessoa para pessoa, a forma como interpretas as coisas: isto se calhar para mim representa a união, mas para outra pessoa significa muito mais do que “delegar e assumir responsabilidade” ou “renovar e melhorar” e “diferente com um propósito”. Portanto, não acho que seja completamente linear.

Entrevistadora: Acredita que os consumidores associam este valor à marca?

Entrevistada: Acho que sim. Se calhar aquela percentagem muito pequena de clientes que tem problemas de serviço acha que não, mas eu acredito que a maioria dos clientes associa.

Entrevistadora: Passando agora para a última pergunta: Na sua opinião, defende que os valores da marca têm peso na decisão de compra do consumidor?

Entrevistada: Sim, aliás acho que cada vez mais! E não é só aqui a Inês a dizer, que é apaixonada pela IKEA, pela marca e por aquilo que nós acreditamos, mas a verdade é que há muitos estudos que nos dizem que as empresas com propósito e que as empresas que refletem valores humanísticos ou que refletem as suas preocupações com as comunidades e com o ambiente, estes critérios são cada vez mais relevantes na decisão de compra do consumidor portanto acho que, se os nossos valores estão de facto presentes, e eu acredito mesmo que estão e eu revejo-me muito nisso no nosso trabalho, ao estarem presentes nos nossos valores, em tudo o que nós fazemos e refletirem-se nas coisas que nós fazemos, eu acho que isso acaba a ter impacto na escolha do consumidor e no motivo que o leva a comprar a IKEA.

Entrevistadora: Eu exatamente por sentir os valores enquanto consumidora, tanto da forma de como pedia auxílio aos colaboradores e estes eram tão amigáveis entre si, como pela simpatia e consideração das pessoas no restaurante, eu acabava sempre a sair com imensas compras, mas com o sentimento de felicidade, e está muito relacionado com os valores porque acabam a influenciar tudo, especialmente internamente. Acho que os valores levam o consumidor a tomar muitas decisões a favor da marca, por tudo o que trabalham, seja ao nível da sustentabilidade, seja ao nível da responsabilidade que assumem ou dos apoios que dão, acho que são tudo pontos que são bastante relevantes para o consumidor. Pelo menos cada vez mais.

Entrevistada: Sim, e eu estava aqui a pensar, em simples, estes valores também se refletem até na nossa gama. O facto de nós pensarmos os produtos com consciência de custos, o nosso conceito de *design* democrático, as cinco dimensões, o ser funcional, ser simples e fácil de usar, o ser acessível ao nível de preços e sustentável, ou seja, ter um menor impacto ou impacto reduzido no planeta e ter um preço que a maioria das pessoas pode pagar, o ser bonito, a qualidade, e para além desta e dos materiais, o facto de nós estarmos sempre a tentar melhorar e renovar a nossa gama de produtos, eu acho que este conceito de *design* também reflete muito aquilo que são os nossos valores enquanto marca, enquanto empresa portanto em último caso, mesmo que não tenhas uma relação emocional ou mesmo racional que te motive a comprar a marca mas só pela nossa oferta, acho que já tem a ver muito com os nossos valores.

Entrevistadora: A KÅSEBERGA foi feita agora em consideração do ambiente: “Tens aqui um saco que tem um compartimento para utilizares se fores à praia e encontrares lixo, para

teres a possibilidade de o apanhar e ajudar o mundo”, tudo isso são questões que indiretamente levam o consumidor a reter os valores da marca.

Entrevistada: Exato!

Entrevistadora: Bem, acho que acabamos, muito obrigada pela tua participação e pela tua colaboração enquanto colaboradora e própria consumidora, significou imenso! Muito obrigada!

Entrevistada: Obrigada eu! Gostei muito, foi muito interessante! Se precisares de alguma coisa escreve, estou disponível para ajudar no que precisares!

Anexo D – Inquérito por Questionário

Questionário

O presente questionário tem como objetivo a recolha de informação para a conclusão do Relatório de Estágio do Mestrado de Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Foi realizado com o intuito de compreender a importância das crenças fundamentais defendidas pela marca IKEA para o processo de decisão de compra do consumidor *millennial*.

Tendo em consideração a geração e a temática em estudo, só serão aceites questionários que se enquadrem no intervalo de idades entre os 23 e os 43 anos, que conheçam a IKEA, bem como que já tenham comprado na marca. Caso não se enquadre nestes aspetos, agradeço desde já o interesse apresentado no estudo apesar de não ser possível a sua participação.

Todos os dados recolhidos serão utilizados somente para fins académicos, preservando o anonimato de todos os participantes.

Para mais informações ou esclarecimentos poderá contactar-me através do e-mail: barbara_filipa8@hotmail.com

Obrigada desde já pela disponibilidade e agradeço a sua participação!

Solicito o seu consentimento para recolher e tratar as respostas a este questionário.

- Declaro que participo de forma voluntária, permitindo a recolha e tratamento dos dados.

Dados Sociodemográficos

A. Idade

- Abaixo de 18 anos (Caso seja esta a sua resposta, o questionário termina aqui. Muito obrigada pela sua colaboração)
- 18 a 22 anos (Caso seja esta a sua resposta, o questionário termina aqui. Muito obrigada pela sua colaboração)
- 23 a 33 anos
- 34 a 43 anos

- 44 a 54 anos (Caso seja esta a sua resposta, o questionário termina aqui. Muito obrigada pela sua colaboração)
- 55 a 64 anos (Caso seja esta a sua resposta, o questionário termina aqui. Muito obrigada pela sua colaboração)
- Mais de 65 anos (Caso seja esta a sua resposta, o questionário termina aqui. Muito obrigada pela sua colaboração)

B. Género

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

C. Habilitações Académicas

- Ensino Primário (4ºano)
- Ensino Básico (9ºano)
- Ensino Secundário (12ºano)
- Curso Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

D. Localização geográfica

- Norte
- Centro
- Sul
- Arquipélago dos Açores
- Arquipélago da Madeira

PARTE I – Mercado de Mobiliário e Decoração

1. Conhece a IKEA?

- Sim
- Não (Caso seja esta a sua resposta, o questionário termina aqui. Muito obrigada pela sua colaboração)

2. Costuma comprar, ou já comprou, produtos da marca IKEA?

- Sim
- Não (Caso seja esta a sua resposta, o questionário termina aqui. Muito obrigada pela sua colaboração)

3. Costuma comprar produtos de mobiliário e decoração?

- Sim
- Não

4. Qual a sua loja preferencial para comprar produtos de mobiliário e decoração?

- Espaço Casa
- Casa
- Gato Preto
- IKEA
- Conforama
- Leroy Merlin
- Continente
- Primark
- Hôma

5. Qual o principal critério para a sua escolha de uma marca de mobiliário e decoração?

- Nome da marca
- Disponibilidade
- Qualidade
- Valores defendidos pela marca
- Design do produto
- Preço

6. Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nada importante”; 2 a “Pouco importante”; 3 a “Indiferente”; 4 a “Importante” e 5 corresponde a “Muito importante”, qual a importância da opinião de amigos ou familiares na decisão de compra de algum produto de mobiliário e decoração?

1	2	3	4	5

PARTE II

Estudo - IKEA Portugal

7. Quando pensa em mobiliário e decoração, a IKEA Portugal é a primeira marca que lhe vem à memória?

- Sim
- Não

8. Considera-se leal à IKEA Portugal?

- Sim
- Não

Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente”; 2 a “Discordo”; 3 a “Indiferente”; 4 a “Concordo” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, indique o seu grau de concordância às seguintes questões:

9. Os produtos ou serviços da IKEA Portugal correspondem definitivamente às minhas expectativas.

1	2	3	4	5

10. Comparativamente às marcas concorrentes, os produtos e serviços que a IKEA Portugal oferece têm mais qualidade.

1	2	3	4	5

11. Sei que posso contar com a IKEA Portugal para produtos e serviços com consistência na sua qualidade.

1	2	3	4	5

12. O que sente em relação à IKEA?

- Adoro esta marca.
- Eu gosto desta marca.
- Neutro.
- Não gosto desta marca.
- Detesto esta marca.

13. O que sente em relação a outras pessoas que também são clientes da IKEA?

- Eu sinto uma profunda conexão com quem compra esta marca.
- Eu sinto alguma conexão com quem compra esta marca.

- Neutro.
- Eu sinto pouca conexão com quem compra esta marca.
- Eu não sinto conexão nenhuma com quem compra esta marca.

14. Como definiria a relação que tem com a IKEA?

- Fico orgulhosa de que os outros saibam que uso esta marca.
- Fico feliz de que os outros saibam que uso esta marca.
- Neutro.
- Fico descontente de que os outros saibam que uso esta marca.
- Não fico orgulhosa de que os outros saibam que uso esta marca.

PARTE III - Valores da IKEA Portugal

15. Das seguintes visões de marca colocadas abaixo, qual acredita que seja a da IKEA?

- “Queremos dar a todos a possibilidade de melhorar o seu lar”
- “Criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas”
- “Colocar o conforto ao alcance de todos os nossos clientes, satisfazendo plenamente as suas expectativas”
- “Transportar “*happy home living*” para a casa dos nossos clientes”

16. Nas seguintes questões, indique em que medida cada uma das seguintes frases melhor traduz a sua opinião, numa escala compreendida entre 1 a 5 (na qual 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente):

	1	2	3	4	5
Conheço bem os valores da marca IKEA Portugal.					
Consigo identificar os valores da marca IKEA Portugal em comparação a outras marcas concorrentes.					
Considero importante que a IKEA Portugal partilhe publicamente os seus valores e crenças.					
Já escolhi comprar produtos ou serviços na IKEA Portugal porque os seus valores e crenças são semelhantes aos meus.					

17. Quais são os valores que associa à IKEA Portugal? (Selecione todos os que considerar relevantes)

- União
- Inovação
- Cuidar das pessoas e do planeta
- Autenticidade
- Consciência de custos
- Simplicidade
- Interdependência
- Renovar e melhorar
- Democrática
- Diferente com um propósito
- Apaixonada pelo design
- Delegar e assumir responsabilidade
- Especialistas em decoração e sorrisos
- Liderar pelo exemplo
- Transparência

18. Defina, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente”; 2 a “Discordo”; 3 a “Indiferente”; 4 a “Concordo” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, se concorda que os valores da IKEA são praticados habitualmente na rotina da empresa?

1	2	3	4	5

19. Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente”; 2 a “Discordo”; 3 a “Indiferente”; 4 a “Concordo” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”, indique o seu grau de concordância às seguintes questões:

	1	2	3	4	5
A IKEA Portugal desafia o <i>status quo</i> (<i>status quo</i> significa “o estado em que algo se encontra no presente ou, genericamente, o presente estado das coisas”).					
Os produtos e serviços da IKEA Portugal têm preços baixos.					

A IKEA Portugal é conhecida pela simplicidade, nos seus produtos e serviços e na própria empresa.					
A IKEA Portugal é uma marca sustentável.					
A IKEA Portugal apoia as comunidades e grupos vulneráveis.					
A IKEA Portugal está constantemente a melhorar e a encontrar melhores formas de fazer as coisas.					
A IKEA Portugal tem colaboradores unidos.					
A IKEA Portugal tem colaboradores coerentes nas palavras, nas atitudes e que lideram pelo exemplo.					
A IKEA Portugal tem colaboradores autónomos.					

20. Selecione, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nada importante”; 2 a “Pouco importante”; 3 a “Indiferente”; 4 a “Importante” e 5 corresponde a “Muito importante”, o nível de importância que as seguintes afirmações têm para a sua decisão de compra:

	1	2	3	4	5
20.1. “O facto da IKEA procurar diariamente novas formas de surpreender e motivar mudanças positivas no mundo é um fator determinante para a minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					
20.2. “O facto da IKEA estar a trabalhar para que eu possa obter os meus produtos com preços baixos é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					
20.3. “O facto da IKEA preferir a simplicidade, seja na sua comunicação ou na observação da burocracia como um inimigo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					
20.4. “O facto da IKEA estar a trabalhar para cuidar do planeta, por exemplo através da escolha de materiais sustentáveis e da procura pela oferta de um serviço de entrega com zero emissões, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					

20.5. “O facto da IKEA estar a trabalhar para apoiar comunidades e grupos vulneráveis, como vítimas de violência doméstica e refugiados, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					
20.6. “O facto da IKEA estar a trabalhar para promover a igualdade, diversidade e inclusão, dentro e fora da IKEA, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					
20.7. “O facto da IKEA estar a trabalhar para encontrar melhores formas de ter um impacto positivo nas pessoas e no planeta, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					
20.8. “O facto da IKEA promover internamente a união, trabalhando cada departamento todos os dias para objetivos em comum, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					
20.9. “O facto da IKEA considerar valores pessoais acima de experiência na contratação, apostando nas pessoas e na crença de que estas conseguem liderar pelo exemplo, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					
20.10. “O facto da IKEA dar autonomia aos seus colaboradores desde o início do seu percurso profissional e fazer investimento nestes para que cresçam, é um fator determinante na minha decisão de compra de mobiliário e decoração”.					

21. Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nada importante”; 2 a “Pouco importante”; 3 a “Indiferente”; 4 a “Importante” e 5 corresponde a “Muito importante”, como classificaria, de forma geral, a importância dos valores da marca IKEA Portugal para as suas decisões de compra?

1	2	3	4	5